EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU EU V BRATISLAVE

EKONOMIKA, FINANCIE A MANAŽMENT PODNIKU VIII.

ZBORNÍK VEDECKÝCH STATÍ

pri príležitosti Týždňa vedy a techniky

ECONOMY, FINANCE AND BUSINESS MANAGEMENT
VIII.
PROCEEDINGS OF SCIENTIFIC PAPERS
on the occasion of the Science and Technology Week

ÖKONOMIK, FINANZEN UND MANAGEMENT VON UNTERNEHMEN
VIII.
DAS SAMMELBUCH DER WISSENSCHAFTLICHEN BEITRÄGE
zur Woche der Wissenschaft und Technik

Vydavateľstvo EKONÓM
Bratislava 2014

EKONOMIKA, FINANCIE A MANAŽMENT PODNIKU VIII.
Zborník vedeckých statí pri príležitosti Týždňa vedy a techniky

WEB
http://fpm.euba.sk/images/zborniky/2014.pdf

Vedecký recenzenti:
Dr. h. c. prof. Ing. Miroslav Grznár, DrSc., emeritný profesor
prof. Ing. Milan Rajňák, DrSc., emeritný profesor

Redakčné a zostaviteľské práce:
prof. Ing. Miroslav Majtán, CSc.
prof. Ing. Peter Markovič, PhD.

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

Vydavateľstvo EKONÓM, Bratislava 2014
Náklad 100 kusov
Počet strán 679

ISBN: 978-80-225-3941-8

ECONOMY, FINANCE AND BUSINESS MANAGEMENT VIII.
Proceedings of scientific papers on the occasion of the Science and Technology Week

WEB
http://fpm.euba.sk/images/zborniky/2014.pdf

Scientific Reviewers
Dr. h. c. prof. Ing. Miroslav Grznár, DrSc., professor emeritus
Prof. Ing. Milan Rajňák, DrSc., professor emeritus

Editors
prof. Ing. Miroslav Majtán, CSc.
prof. Ing. Peter Markovič, PhD.

Publisher
Vydavateľstvo EKONÓM, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovak Republic
http://www.euba.sk/pracoviska/utvary-riadene-rektorom/centrum-podnikatelskych-cinnosti-auniverzitnych-sluzieb/vydavatelstvo-ekonom
Year of publication 2014
Number of Pages 679

ISBN: 978-80-225-3941-8

CONTENTS
OBSAH

PERSONÁLNE ČINNOSTI SLEDOVANÉ PERSONÁLNYM AUDITOM **PERSONNEL ACTIVITIES PURSUED BY THE PERSONNEL AUDIT** **Martin Andrejčák**	11
ÜBERBLICK UND ENTWICKLUNGEN IN DER SLOWAKISCHEN INVESTMENTBRANCHE **OVERVIEW AND DEVELOPMENTS IN THE SLOWAKIAN INVESTMENT INDUSTRY** **Sebastian Beilecke**	19
TALENT MANAŽMENT A RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV V KONTEXTE S HOSPODÁRSKOU KRÍZOU **TALENT MANAGEMENT AND HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN CONTEXT WITH ECONOMIC CRISIS** **Martina Beňová**	33
VYUŽITIE GEOTERMÁLNEJ ENERGIE V TRNAVSKOM SAMOSPRÁVNOM KRAJI **GEOTHERMAL ENERGY UTILIZATION IN TRNAVA REGION** **Tomáš Bergendi**	42
RIADENIE LOGISTICKÝCH ČINNOSTÍ **MANAGEMENT OF LOGISTICS ACTIVITIES** **Brigita Boorová, Klaudia Gubová**	48
REŠTRUKTURALIZÁCIA AKO NÁSTROJ KRÍZOVÉHO MANAŽMENTU V PODMIENKACH SLOVENSKEJ EKONOMIKY **RESTRUCTURING AS A CRISIS MANAGEMENT TOOL IN CONDITIONS OF SLOVAK ECONOMY** **Mária Braunová, Peter Štetka**	53
PROCESNÝ MANAŽMENT A JEHO ZÁKLADNÉ ATRIBÚTY **PROCESS MANAGEMENT AND ITS BASIC ATTRIBUTES** **Jana Budayová**	66
VÝZNAM A PRÍNOSY UDRŽATEĽNÉHO PODNIKANIA PRE PODNIKY **IMPORTANCE AND BENEFITS OF CORPORATE SUSTAINABILITY FOR ENTERPRISES** **Lucia Budinská**	74
ZMENY V ODPISOVANÍ DLHODOBÉHO MAJETKU PODNIKU **CHANGES IN DEPRECIATION OF THE BUSINESS ASSETS** **Sylvia Bukovová**	81
BALANCED SCORECARD AKO MODERNÝ NÁSTROJ STRATEGICKÉHO RIADENIA PODNIKU **BALANCED SCORECARD AS A MODERN INSTRUMENT FOR STRATEGIC MANAGEMENT** **Andrea Čambalíková**	89

OPTIMALIZÁCIA PROCESOV **PROCESS OPTIMALIZATION** **Matej Černý**	100
DIE BESONDEREN ANFORDERUNGEN AN DAS PERSONALFÜHRUNGSKONZEPT DES INSOLVENZVERWALTERS **THE SPECIAL REQUIREMENTS FOR THE PERSONNEL MANAGEMENT CONCEPT OF THE INSOLVENCY ADMINISTRATOR** **Marco Czaker**	108
PRINCÍPY FUNGOVANIA OPERATÍVNEHO KONTROLINGU V MALOOBCHODNOM POTRAVINOVOM REŤAZCI **THE PRINCIPLES OF FUNCTIONING OF OPERATIONAL CONTROLLING IN THE RETAIL FOOD CHAIN** **Elena Dengova**	118
OBOHATENÝ TRIANGEL A KVALITATÍVNA ANALÝZA PRODUKČNÉHO SYSTÉMU V PODNIKATEĽSKÝCH JEDNOTKÁCH **THE ENRICHED TRIANGEL AND QUALITATIVE ANALYSIS OF PRODUCTION SYSTEM IN BUSINESS UNIT** **Andrej Dupaľ, Michal Kopták**	125
ÚPADOK PODNIKU V SLOVENSKEJ REPUBLIKE, V ČESKEJ REPUBLIKE A NEMECKU **COMPANY DECLINE IN SLOVAKIA, CZECH REPUBLIC AND GERMANY** **Katarína Fedorková**	137
OPTIMALIZÁCIA SIEŤOVÝCH GRAFOV POMOCOU GENETICKÝCH ALGORITMOV **THE OPTIMIZATION OF FLOWCHART USING GENETIC ALGORITHM** **Jana Filanová**	144
HERLEITUNG VON KRITERIEN ZUR EINBEZIEHUNG VON NACHHALTIGKEIT IN DAS KAPITALANLAGEMANAGEMENT VON VERSICHERUNGEN **DERIVATION OF CRITERIA FOR INTEGRATING SUSTAINABILITY IN THE INVESTMENT MANAGEMENT OF INSURANCE COMPANIES** **Sebastian Flick**	156
INOVAČNÁ POLITIKA V NADVÄZNOSTI NA SITUÁCIU V EURÓPSKEJ ÚNII **INNOVATION POLICY IN CONNECTION WITH THE EUROPEAN UNION** **Katarína Gajdošíková**	167
VEDENIE ĽUDÍ A KREATÍVNY LÍDER **LEADERSHIP AND CREATIVE LEADER** **Marcela Galovská**	178
REGULATORISCHE RAHMENBEDINGUNGEN FÜR MEDIZINPRODUKTE IN DER EUROPÄISCHEN UNION **REGULATORY FRAMEWORK FOR MEDICAL DEVICE IN THE EUROPEAN UNION** **Michael Gschwandtner**	185

VYUŽITIE DIZAJNU AKO NEHMOTNÉHO FAKTORA V SLOVENSKÝCH VÝROBNÝCH SPOLOČNOSTIACH **UTILIZATION DESIGN AS INTANGIBLE FACTORS IN SLOVAK PRODUCTION COMPANY** **Klaudia Gubová**	196
FINANČNÉ A EKONOMICKÉ ASPEKTY FÚZIÍ A AKVIZÍCIÍ **FINANCIAL ASPECTS OF MERGERS AND ACQUISITIONS** **Anna Harumová**	204
DUŠEVNÉ VLASTNÍCTVO, JEHO VÝZNAM, TRANSFER A OHODNOCOVANIE VYBRANEJ ZLOŽKY DUŠEVNÉHO VLASTNÍCTVA **INTELLECTUAL PROPERTY, ITS IMPORTANCE, TRANSFER AND EVALUATION OF THE CHOSEN PARTS OF INTELLECTUAL PROPERTY** **Ján Havier**	2013
VIAZANÉ OBCHODY A PROTISÚŤAŽNÉ UZATVORENIE TRHU **TYING AND ANTICOMPETITIVE FORECLOSURE EFFECT** **Jana Hlaváčiková**	223
V DÔSLEDKU OŽIVENIA EKONOMIKY VZRASTÁ POČET FIREMNÝCH ÚVEROV **IN THE RESULT OF THE ECONOMIC RECOVERY INCREASED THE NUMBER** **OF THE CORPORATE LOANS** **Veronika Jánošová**	229
EFEKTÍVNOSŤ RIADENIA NÁKLADOV V NEZISKOVOM SEKTORE **COST EFFECTIVENESS MANAGEMENT IN NON-PROFIT SECTOR** **Lucia Jantošová**	236
VYUŽITIE EVENT MARKETINGU V KOMUNIKAČNOM MIXE **EXPLOITATION OF EVEN MARKETING IN COMMUNICATION MIX** **Vladimír Jóri**	246
MATEMATICKÝ MODEL PRŮSTŘELU OCELOVÉ DESKY MALORÁŽOVOU PRŮBOJNOU STŘELOU **Ludvík Juříček**	253
PRACOVNÝ KAPITÁL AKO ZDROJ POSKYTOVANIA OBCHODNÝCH ÚVEROV **WORKING CAPITAL AS A SOURCE OF A COMMERCIAL CREDIT** **Kristián Kadlečík**	268
PRIESKUM RIEŠENIA OTÁZOK FINANČNEJ ŠTRUKTÚRY V SEGMENTE MSP **RESEARCH ISSUE SOLVING OF FINANCIAL STRUCTURE IN SEGMENTS OF SMEs** **Lenka Kalusová**	274

AKTUÁLNE ZMENY PRI ZALOŽENÍ SPOLOČNOSTI S RUČENÍM OBMEDZENÝM **THE LATEST CHANGES IN THE FORMATION OF COMPANIES LIMITED LIABILITY** **Jana Kissová**	281
METÓDA RÝCHLEHO PRETYPOVANIA SMED AKO NÁSTROJ ZNIŽOVANIA NÁKLADOV **METHOD FOR QUICK CHANGEOVER SMED AS A TOOLFOR REDUCING COST** **Michal Kopták**	286
ELEKTRONICKÉ OBCHODOVANIE V PODMIENKACH MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV **E-COMMERCE UNDER THE CONDITIONS OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES** **František Korček**	292
TEORETICKÉ VYMEDZENIE PRIMÁRNYCH SÚVISLOSTÍ PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA **THEORETICAL DEFINITION-CONTEXT OF BUSINESS ENVIRONMENT** **Enikő Dobai Korcsmáros**	301
ŠPECIFICKÉ POSTAVENIE MIKROPODNIKOV NA SLOVENSKU A V EURÓPSKEJ ÚNII **SPECIFIC POSITION OF MICRO COMPANIES IN SLOVAKIA AND EUROPEAN UNION** **Simona Kosztanko**	308
BARIERY V MANAŽMENTE ZNAČKY **BARRIERS IN BRAND MANAGEMENT** **Martin Križan**	314
DOSAH REGULÁCIE NA ROZHODOVANIE O BANKOVÝCH OPERÁCIÁCH **REGULATION COVERAGE TO A DECISION ABOUT BANK OPERATIONS** **Magdaléna Kubranová, Gabriela Ponecová**	319
ASPEKTY KONKURENCIESCHOPNOSTI V ŠTUDIJNOM ODBORE FINANČNÝ MANAŽMENT **ASPECTS OF COMPETITIVENESS IN FINANCIAL MANAGEMENT STUDY BRANCH** **Magdaléna Kubranová**	328
VÝVOJ FÚZIÍ A AKVIZÍCIÍ V KRAJINÁCH V4 **DEVELOPMENT OF MERGERS AND ACQUISITIONS IN THE V4 COUNTRIES** **Elena Kubričanová**	336
VÝSKUM INŠPIRÁCIE NASLEDOVNÍKOV LÍDROM V SLOVENSKÝCH PODNIKOCH **RESEARCH OF LEADER'S INSPIRATION OF FOLLOWERS IN SLOVAK COMPANIES** **Ivana Ljudvigová**	350

SPÄTNÉ MATERIÁLOVÉ TOKY V REVERZNEJ LOGISTIKE **REVERSE MATERIAL FLOWS IN REVERSE LOGISTICS** **Zuzana Marečková**	358
KARIÉRA A KARIÉRNE PORADENSKÉ SLUŽBY **CAREER AND CAREER COUNSELLING SERVICES** **Anna Marhefková**	365
DIE MAKROÖKONOMISCHE ENTWICKLUNG UND DIE RUCKSCHLÜSSE ZUM FINANZMANAGEMENT **MAKROEKONOMICKÝ VÝVOJ A JEHO ZÁVERY VOČI FINANČNÉMU MANAŽMENTU** **Peter Markovič – Zuzana Juhászová – Katarína Grančičová**	373
KONTOKORENTNÝ ÚVER - ZDROJ FINANCOVANIA MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV **BANK OVERDRAFT - FINANCING SOURCE OF SMALL AND MEDIUM SIZE ENTERPRISES** **Marta Markovičová**	379
KOMPARÁCIA VÝROKOV, NÁZOROV A PREDSTÁV O STARTUPOCH **COMPARISON OF STATEMENTS, OPINIONS AND IDEAS ABOUT STARTUPS** **Ráchel Matušková**	389
WARTUNGSSTRATEGIEN FÜR SCHIFFE: GESTERN, HEUTE UND MORGEN (CONDITION-BASED MAINTENANCE MANAGEMENT) **Hans-Michael Meissner**	395
PODSTATA RIADENIA NÁKLADOV **PRINCIPLES OF MANAGEMENT ACCOUTING** **Elena Moravčíková**	407
ETIKA A ORGANIZAČNÍ KULTURA **ETHICS AND ORGANIZATIONAL CULTURE** **Barbora Novotná Březovská**	415
ZLEPŠOVANIE ADMINISTRATÍVNYCH PROCESOV **IMPROVING ADMINISTRATIVE PROCESSES** **Iveta Ondrášová**	421
VALUE AT RISK A INÉ VYBRANÉ METÓDY KVANTIFIKÁCIE FINANČNÉHO RIZIKA **VALUE AT RISK AND THE OTHER SELECTED METHODS OF QUANTIFICATION OF FINANCIAL RISK** **Katarína Podmajerská**	430
FINANČNÉ DERIVÁTY – TRADIČNÉ UPLATNENIE VS. ISLAMSKÉ FINANCIE **FINANCIAL DERIVATIVES – TRADITIONAL APPLICATION VS. ISLAMIC FINANCE** **Gabriela Ponecová**	439

WISSENSCHAFTLICH DISKUSSION EINER UNTERNEHMENSANALYSE ZU STRATEGISCHEN SZENARIEN FÜR IMMOBILIENUNTERNEHMEN AM FALLBEISPIEL VON WOHNUNGSGENOSSENSCHAFTEN **SCIENTIFIC DISCUSSION OF A BUSINESS ANALYSIS TO STRATEGIC SCENARIOS FOR REAL ESTATE COMPANIES: THE CASE OF HOUSING COOPERATIVES** **Ingo M. Pusch**	447
METODIKA HODNOTENIA INOVÁCIÍ UDRŽATEĽNEJ SPOTREBY A VÝROBY V PODNIKU **METHODIC OF EVALUATION FOR INNOVATION OF SUSTAINABLE CONSUMPTION AND PRODUCTION IN AN ENTERPRISE** **Júlia Rakovská**	469
VÝVOJOVÉ TRENDY A VÝCHODISKÁ PROCESNEJ ORIENTÁCIE V LOGISTIKE PODNIKU **DEVELOPMENT TRENDS AND STARTING POINT PROCESS ORIENTATION IN LOGISTICS COMPANY** **Patrik Richnák**	475
EVROPSKÁ UNIE, TERORISMUS, HISTORICKÝ RADIKALISMUS A SEPARATISMUS DNES **THE EUROPEAN UNION, TERRORISM, HISTORICAL RADICALISM AND SEPARATISM TODAY** **Petr Rožňák**	448
PERFORMANCE MEASUREMENT AND SUPPLY CHAIN DEVELOPMENT **Andreas Seiler**	501
SOZIALES KAPITAL ALS VORAUSSETZUNG VON INNOVATION **SOCIAL CAPITAL AS A PREREQUISITE OF INNOVATION** **Simon Schmidt**	510
MANAŽMENT LOGISTIKY V PODMIENKACH PRINT ON-DEMAND **MANAGEMENT OF LOGISTIC UNDER PRINT ON-DEMAND CONDITIONS** **Roman Šíp**	528
TEORETICKÉ PRÍSTUPY K DEFINOVANIU MANAŽÉRSKEJ KOMPETENTNOSTI **THEORETICAL APPROACHES TO MANAGERIAL COMPETENCY DEFINITION** **Zuzana Skorková**	541
OHODNOCOVANIE POHĽADÁVOK V ZNALECKEJ PRAXI **VALUATION OF CLAIMS IN THE EXPERT PRACTICE** **Robert Šlosár**	548
HOSPODÁRSKA KRÍZA A RODINNÉ PODNIKANIE **THE ECONOMIC CRISIS AND FAMILY BUSINESS** **Paulína Srovnalíková**	557

RIZIKOVÝ KAPITÁL AKO FORMA FINANCOVANIA Z POHĽADU ISLAMSKÉHO FINANCOVANIA **VENTURE CAPITAL AS A FORM OF FINANCING FROM THE VIEW OF ISLAMIC FINANCE** **Michaela Strižencová**	566
MODELOVANIE PROCESU KOMUNIKAČNEJ POLITIKY AKO NÁSTROJA PREDAJA **PROCESS MODELING COMMUNICATION POLICY AS A SELLING TOOL** **Rastislav Šupšák, Vladimír Bolek**	572
DIAGNOSTIKA REGIÓNU PRE ÚČELY STANOVENIA HODNOTY PODNIKU **THE DIAGNOSIS OF THE REGION FOR PURPOSES OF DETERMINING THE BUSINESS VALUE** **Nikola Švejdová**	584
EFEKTIVITA VE VZDĚLÁVÁNÍ BEZPEČNOSTNÍHO MANAGEMENTU NA REGIONÁLNÍ ÚROVNI **EFFICIENCY IN EDUCATION OF SECURITY MANAGEMENT AT A REGIONAL LEVEL** **Ivo Svoboda**	597
ŠTATISTICKÉ METÓDY V MANAŽMENTE **STATISTICAL METHODS IN MANAGEMENT** **Milan Terek**	604
ZÁKLADNÉ EKONOMICKÉ UKAZOVATELE V POĽNOHOSPODÁRSTVE SLOVENSKEJ REPUBLIKY **BASIC ECONOMIC INDICATORS ON AGRICULTURE OF THE SLOVAK REPUBLIC** **Miroslav Tóth**	616
VÝZNAM MIKRO PODNIKOV PRE SLOVENSKÚ EKONOMIKU **IMPORTANCE OF MICRO ENTERPRISES FOR SLOVAK ECONOMY** **Alena Tóthová**	621
GLOBALIZÁCIA AKO SÚČASŤ HOSPODÁRSKEJ KRÍZY **GLOBALIZATION AS PART OF THE ECONOMIC CRISIS** **Daniela Trnovcová**	629
OSOBITOSTI ÚČTOVANIA A VYKAZOVANIA MIKRO ÚČTOVNEJ JEDNOTKY **SPECIFICITIES OF ACCOUNTING AND REPORTING OF MICRO ACCOUNTING ENTITY** **Daniela Tučníková (Sovíková)**	636
SKÚSENOSTI ČLENSKÝCH ŠTÁTOV EURÓPSKEJ ÚNIE V ELIMINÁCII DAŇOVÝCH ÚNIKOV **EXPERIENCES OF MEMBER STATES OF THE EUROPEAN UNION WITH ELIMINATION OF TAX EVASION** **Katarína Vavrová**	642

DĹŽKA PRACOVNÉHO ČASU A JEHO VPLYV NA ZAMESTNANCA **WORKING HOURS AND ITS IMPACT ON STAFF** **Jana Viskupičová**	651
KONKURENČNÁ VÝHODA A JEJ VYUŽITE V PRAXI **COMPETITIVE ADVATAGE AND ITS USE IN PRACTICE** **Kristína Vrtíková**	659
PRACOVNÁ DOBA, MIGRÉNA A VNÍMANÁ PRACOVNÁ ZÁŤAŽ **WORKING HOURS, MIGRAINE AND PERCEIVED WORKLOAD** **Branislav Zagoršek**	675

PERSONÁLNE ČINNOSTI SLEDOVANÉ PERSONÁLNYM AUDITOM

PERSONNEL ACTIVITIES PURSUED BY THE PERSONNEL AUDIT

Martin Andrejčák[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
personnel audit, personnel activities, human resource management, human capital

JEL Klasifikácia : M0, J24

ABSTRAKT

Currently, managements of every company must address issues of recruitment and selection of the right people / staff / managers in the company and their efficient management and leadership towards achieving business objectives. Recruitment and selection of administrative staff / managers and their effective management is a part of the company personnel policy, which is a part of the corporate strategy. The presented article tries to outline the basic activities of personnel managament that are pursued by the personnel audit and tries to outline the position of the personnel audit in the correct execution of the personnel audit and in the correct implementation of the acquired results and knowledge.

ÚVOD

Nadobúdanie informácií o stave a úrovni riadení ľudských zdrojov v podniku je predmetom personálneho auditu, ktorého význam, ako ukazujú súčasné teoretické a praktické poznatky, neustále rastie a to najmä v súvislosti s uvedomením si dôležitosti kvality ľudských zdrojov v podniku a kvality ich riadenia v smere konkurenčnej výhody podniku/spoločnosti. Na druhej strane význam personálneho auditu je potrebné vidieť aj ako určitú metódu, ktorá môže nielen odkryť a identifikovať „úzke miesta“, resp. rizikové faktory a nedostatky v stave a štruktúre ľudských zdrojov v podniku a tiež odkryť a identifikovať silné stránky ľudských zdrojov podniku/spoločnosti, a na základe toho tiež analyzovať úroveň ich efektívneho využívania z hľadiska strategických cieľov a zámerov podniku/spoločnosti. Spoločnosti chápu ľudské zdroje a ich efektívne riadenie ako jeden z najcennejších zdrojov a zároveň sú

[1] Ing. Martin Andrejčák, mandrejcak@gmail.com, Katedra manažmentu FPM, prof. PhDr. Miroslava Szarková, CSc.

chápané aj ako jeden z dôležitých a nenahraditeľných faktorov konkurenčnej výhody[2]. Ako také sú neustále predmetom skúmania, štúdia, analýz a rôznych kontrolných procesov, ktoré v podniku prebiehajú. Medzi postupy a metódy, ktoré podniky/spoločnosti na tento cieľ používajú je personálny audit. Ním nadobudnuté poznatky a informácie umožňujú najmä nadnárodným spoločnostiam a korporáciám systematicky budovať ľudské zdroje v súlade s potrebami a víziami podniku a to aj v interkultúrnom podnikateľskom prostredí, ktoré je vlastné súčasnej etape rozvoja internacionalizačných procesov prebiehajúcich vo svete a zároveň umožňujú nájsť efektívne metódy riadenia ľudských zdrojov, ktoré sa v nadnárodných spoločnostiach vyznačujú vysokým stupňom interkultúrnosti a rôznorodosti.

AUDITOM SLEDOVANÉ PERSONÁLNE ČINNOSTI

Strategické personálne plánovanie

Personálne plánovací proces zabezpečuje potreby každej organizácie v oblasti ľudských zdrojov a spracováva plán, ktorý smeruje k uspokojovaniu týchto potrieb. Plánovanie zamestnancov je dvojakého druhu. Buď sa zameriava na kvantitatívnu stránku počtu pracovníkov, alebo na kvalitatívnu stránku potrieb ľudských zdrojov. HR plánovanie je základným prvkom efektívneho vedenia organizácie. Ľudské zdroje a ich plánovanie sú úzko späté so strategickými cieľmi organizácie. takmer každá organizácia je s touto teóriou oboznámená, avšak len málo firiem a podnikov túto záležitosť zavádza do praxe.

„Strategické personálne plánovanie svedčí o integrácii riadenia ľudských zdrojov s inými činnosťami manažmentu podniku a so strategickým plánovaním a organizačnýmicieľmi podniku ako celku. Malo by byť možné, pri práci podľa strategického rámca pre personálne plánovanie, identifikovať a skúmať kritické problémy v oblasti ľudských zdrojov, ktoré budú rozhodovať o úspechu organizácie. Audítor, ktorý berie na vedomie stanovené ciele personálneho plánovania, ale nie spôsobilosť týchto cieľov k dosiahnutiu cieľov organizácie by mohol prísť o príležitosť k ďalšiemu zvýšeniu výkonnosti organizácie.“[3]

Najväčším omylom však býva myšlienka, že v plánovaní ľudských zdrojov ide výhradne o počet pracovníkov. Tento prístup k HR plánovanie je momentálne najväčšou chybou súčasných organizácií. Plánovanie ľudských zdrojov totiž musí brať do úvahy

[2] MRAČEK, P., J. VESELÁ, R. ZICH: CO - creation in the Image Development in Car Industry. Trendy ekonomiky a managementu, 2012, roč. 6, č. 12, s.m 114 – 127. ISSN 1802-8527.
[3] TEO, S., Auditing Strategic HRM – Internal Audit and HRM Collaboration, Journal of Accountability & Performance, vol. 3, no. 2, 1997, pp.41-63 .

priority strategických cieľov a služby, ktoré sa majú poskytovať na podporu špecifických strategických cieľov aj nedostatky v kompetenciách manažérov, potrebu školenia, výšku odmien a platov atď. Najlepšie teda je založiť plánovanie ľudských zdrojov na strategických cieľoch organizácie. Pre čo najefektívnejší spôsob HR plánovania by si mala každá organizácia určiť, či potrebuje k svojmu strategickému vývoju a dosahovaniu podnikových cieľov napr. strategický podnikový plán, plánovanie pracovných a funkčných spôsobilostí, plánovanie zamestnanosti či plánovanie školení a rozvoja.

Organizačný rozvoj

Tento proces má blízko k strategickému HR - plánovaniu, ale dosahuje sa na vyššej úrovni organizácie. Avšak je nutné mať v podniku základy strategického HR - plánovania, aby mohlo dôjsť k účinnému procesu, ktorý sa zaoberá rozvojom organizácie. „Organizačný rozvoj sa týka plánovania a realizácie programov zlepšovania efektívnosti fungovania organizácie a jej reakcia na zmenu.“ [4] Cieľom je zabezpečiť a poskytnúť premyslený a plánovitý prístup k zlepšovaniu efektívnosti organizácie.[5]

Získavanie zamestnancov

„Personálne činnosti nazvané získavanie pracovníkov majú zabezpečiť, aby voľná pracovné miesta v organizácii nalákali dostatočné množstvo zodpovedajúcich uchádzačov o tieto pracovné miesta a to s primeranými nákladmi a v termíne, ktorý je žiaduci.“[6] „Tento proces sa dotýka celého radu činností od informovania o voľných pracovných miestach v podniku až po získavanie užitočných informácií o jednotlivých uchádzačoch. Prilákanie adeptov o prácu je teda v prvom rade záležitosťou rozpoznávania a využívania najvhodnejších zdrojov potencionálnych uchádzačov.“[7]

Riadenie pracovného výkonu

Efektívny systém riadenia výkonu zamestnancov predstavuje v progresívnych podnikoch dôležitú súčasť strategického riadenia ľudských zdrojov. Riadenie a hodnotenie výkonnosti zabezpečuje, aby sa zamestnanci sústredili na prioritné činnosti a úlohy, a tak

[4]ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2007. 27 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
[5]STEWART, J., BEAVER, G., Human Resource Development in Small Organisations: Research and Practice. Routledge, 2013.
[6]KOUBEK, J. Personální práce v malých a středných firmách. Praha: Grada Publishing, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3
[7]ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2007. 27 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

prispievali k dosahovaniu celopodnikových zámerov a cieľov. „V prvom rade si každý podnik musí uvedomiť a identifikovať podnikové ciele a štandardy pre výkon. Aby mohol podnik tieto ciele splniť, sú implementované rôzne metódy a formy kontroly ktoré monitorujú a hodnotia pokrok. Tieto sú neskôr hodnotené manažérmi a nastavené aby ich prínos smeroval kcieľom podniku.“ [8] Aby mohol byť výkon akokoľvek riadený či meraný, musí byť definovaný. Armstrong[9] uvádza, že výkon je určité zistenie dosiahnutých výsledkov alebo záznam o nich. Z individuálneho hľadiska je to záznam o tom, čoho daná pracujúci osoba dosiahla. Pri riadení výkonu tímov i jedincov je potrebné brať do úvahy ako vstupy (správanie zamestnanca), tak výstupy (výsledky, ktorých daný zamestnanec dosiahol).

Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov

Pre každý súčasný podnik je vzdelávanie a rozvoj zamestnancov nesmierne dôležitým personálnym procesom. Aby bolo vzdelávanie zamestnancov úspešné, je potrebné každého pracovníka presvedčiť o nutnosti dosiahnutia určitého stupňa kvalifikovaného pracovného postupu v kariére v nadväznosti na strategické podnikové ciele a zároveň aj rozvoja vlastnej osoby. Trendom poslednej doby je vzdelávať zamestnanca oveľa transparentnejšie a prehľadnejšie a týmto prístupom posilniť ich význam na rast podniku aj jednotlivcov. Tieto predpoklady sú napĺňané predovšetkým implementáciou konceptu tzv. učiacej sa organizácie. „Učiaca sa organizácia/podnik je organizácia, ktorá uľahčuje a podporuje učenie všetkých svojich zamestnancov a nepretržite sa transformuje. Je to podnik, ktorý má prostredie, v ktorom sa jednotliví členovia môžu vzdelávať a plne rozvíjať svoj potenciál. Taktiež rozširuje túto kultúru učenia sa na zákazníkov, dodávateľov a ďalších významných zúčastnených strán. Učiaca sa organizácia má stratégiu personálneho rozvoja zosúladenú s ústrednou politikou podniku tak, aby proces individuálneho a organizačného vzdelávania sa bol súčasťou hlavnej podnikovej aktivity. Toto predstavuje kontinuálny proces organizačnej transformácie využívaním prínosov individuálneho vzdelávania, aby boli vykonané zásadné zmeny v predpokladoch, cieľoch, normách a pracovných postupoch na základe internej pohnútky na sebariadenie a nie iba na reaktívne konanie voči vonkajším tlakom.“[10]

[8]CLARDY, A. Toward an HRD auditing protocol: Assessing HRD risk management practices. Human Resource Development Review, 2004, 3.2: 124-150.
[9]ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2007. 27 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
[10]KUMPIKAITE, V., Human resource development in learning organization. Journal of business economics and management, 2008, 9.1: 25-31.

Vyhľadávanie a práca s talentom

Vyhľadávanie a práca s talentami alebo tzv. "talent management"[11] je v súčasnej dobe jednou z priorít personálneho riadenia každej väčšej korporácie/podniku. Jedná sa o proces získavania, udržania, využitia a rozvíjania talentov a to predstavuje jednu z najvýznamnejších výziev pre top manažment každej organizácie.[12] Táto problematika je úzko spätá so stabilizáciou kľúčových pracovníkov. „Talent management nie je samoúčelná činnosť. Nejedná sa o rozvoj zamestnancov alebo vytváranie nástupníctva, nie je to ani o dosahovaní špecifickej miery fluktuácie alebo iných taktických výsledkov. Existuje na podporu podniku a jeho celkových cieľov, ktoré v podnikaní v podstate vytvárajú hodnotu peňazí. Tvorba peňazí vyžaduje pochopenie nákladov ako aj výhod spojených s riadením talentov. Náklady spojené smodelom rozvoja ľudských zdrojov podniku boli v do roku 1950 z veľkej časti irelevantné, pretože v ére celoživotného zamestnania a kultúry v ktorej bola častá fluktuácia považovaná za známku zlyhania, podniky, ktoré si nevyvíjali talent v rámci podniku nemali talent žiadny. Rôzne vývojové prístupy, ako napríklad rotácia práce, boli tak hlboko zakotvené že ich náklady boli len zriedka spochybňované. V súčasnosti je však situácia iná.

Dnešné náhle zmeny v nárokoch zákazníkov a v ponuke konkurencie a zvýšenie tlaku na dokázanie finančnej návratnosti pre každú jednotku podniku robia vnútorný postupný rozvoj talentu veľmi pomalým a riskantným.“[13]

Odmeňovanie zamestnancov a benefity

Odmeňovanie zamestnancov patrí v každom väčšom podniku k jednému z najdôležitejších personálnych procesov. Odmeňovanie by malo byť jednoduché, zrozumiteľné a stimulujúce.[14] Často krát však býva nespravodlivé, ale kladie sa dôraz na to, aby bolo zamestnancom ovplyvniteľné. Práve výšky miezd, odmien a počet zamestnaneckých výhod vytvára povesť o zamestnávateľovi v jeho okolí.

Medzi ciele odmeňovania patrí bezpochyby podpora získavania a stabilizovanie zamestnancov[15] či motivovanie k pracovnému výkonu a žiadanému pracovnému správaniu. Mzdová spravodlivosť sa presadzuje pomocou transparentného a objektívneho stanovenia

[11]SCULLION, H., COLLINGS, D., Global talent management. Routledge, 2011.
[12]COLLINGS, D. G.; MELLAHI, K., Strategic talent management: A review and research agenda. Human Resource Management Review, 2009, 19.4: 304-313.
[13]CAPPELLI, P., Talent management for the twenty-first century. Harvard business review, 2008, 86.3: 74.
[14]VOLPP, K. G., et al. Redesigning employee health incentives—lessons from behavioral economics. New England Journal of Medicine, 2011, 365.5: 388-390.
[15]GRIFFIN, R., MOORHEAD, G., Organizational behavior. Cengage Learning, 2011.

mzdy a odôvodnených vnútorných a vonkajších rozdielov v mzdách. Snaha o udržanie rýchlejšieho rastu produktivity práce pred rastom priemernej mzdy.

„Ľudské zdroje, sú tie ktoré vytvárajú úspech podniku – alebo jeho neúspech - je to hlavná zodpovednosť podniku motivovať ľudí tak, aby zabezpečili výkonnosť. Autori sa domnievajú, že každá ľudská bytosť má potenciál pre kreativitu a na dosiahnutie cieľov. Nekonečnou otázkou je, ako organizácia môže dosiahnuť tento potenciál a ako stimulovať tvorivosť a podporovať túžbu ľudí uspieť a dosiahnuť sebanaplnenie prostredníctvom svojej práce.“[16]

Personálny controlling

Personálny controlling vo svojej podstate meria efektivitu ľudských zdrojov. Pomocou personálneho controllingu sa predovšetkým identifikujú kľúčové personálne ukazovatele. Dajú sa tu sledovať, merať a tým vlastne aj nájsť slabé miesta v podniku. V personálnom controllingu sú merané ukazovatele, pomocou ktorých je možné zistiť, akou mierou pôsobí oblasť riadenia ľudských zdrojov na realizáciu stratégie a výkonu podniku. Dochádza tu v podstate na meranie hodnoty ľudského kapitálu, riadenie jeho výkonu v nadväznosti na stratégiu podniku a porovnávanie získaných údajov s ostatnými.

Bezpečnosť práce a ochrana zdravia pri práci

Téma bezpečnosti práce sa v poslednej dobe stáva neoddeliteľnou súčasťou personálneho riadenia v každej organizácii. „Nehody na pracovisku sú dôležitým ekonomickým fenoménom.“[17] Cieľom je vyhnúť sa nehodám a úrazom tým, že sú zaistené bezpečné podmienky k pracovnému výkonu, dbá sa na ochranu zdravia pracovníkov a celkovo sa skvalitňuje pracovný život.

Kolektívne vyjednávanie

Dohoda medzi zamestnávateľom a odbormi o pracovných podmienkach sa nazýva kolektívna zmluva. Kolektívna zmluva sa uzatvára buď na dobu určitú alebo na dobu neurčitú. „Legislatíva nie je jediným zdrojom právnych predpisov na ochranu zamestnanosti v mnohých krajinách OECD. Pracovné právo zvyčajne stanovuje minimálny štandard, zatiaľ čo

[16] ALI, R., AHMED, M. S., The impact of reward and recognition programs on employee’s motivation and satisfaction: an empirical study. International Review of Business Research Papers, 2009, 5.4: 270-279.

[17] DEJOY, D. M., et al. Making work safer: Testing a model of social exchange and safety management. Journal of safety research, 2010, 41.2: 163-171.

kolektívne zmluvy alebo jednotlivé zmluvy môžu obsahovať ustanovenia priaznivejšie pre zamestnancov, ako v právnych predpisoch.“ [18] Tá časť kolektívnej zmluvy, v ktorej sa prerokúva mzda alebo finančné odmeny, sa v mnohých organizáciách každý rok obmieňa[19]. Kolektívna zmluva, ktorá je spísaná na dobu určitú, platí do stanoveného dátumu. V prípade, že nie je uzavretá žiadna nová kolektívna zmluva, tak neplatí žiadna.

ZÁVER

Záverom teda možno konštatovať, že pokiaľ personálny audit v prvopočiatkoch za účelom identifikácie slabých a silných stránok ľudských zdrojov podniku a identifikácie nedostatkov v ich efektívnom riadení používali iba niektoré nadnárodné korporácie/spoločnosti, v súčasnosti je personálny audit metódou, ktorú môžu na získanie relevantných informácií o ľudských zdrojoch a ich riadení využiť každý jeden podnik bez ohľadu svojej veľkosti a pôsobnosti a taktiež je možno konštatovať, ze personálny audit sa stáva prostriedkom ktoré je schopný ovplyvniť chod podnik na viacerých úrovniach a je schopný zefektívniť procesy podniku.

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] ALI, R., AHMED, M. S., The impact of reward and recognition programs on employee’s motivation and satisfaction: an empirical study. International Review of Business Research Papers, 2009, 5.4: 270-279.

[2] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2007. 27 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

[3] CAPPELLI, P., Talent management for the twenty-first century. Harvard business review, 2008, 86.3: 74.

[4] CLARDY, A. Toward an HRD auditing protocol: Assessing HRD risk management practices. Human Resource Development Review, 2004, 3.2: 124-150.

[5] COLLINGS, D. G.; MELLAHI, K., Strategic talent management: A review and research agenda. Human Resource Management Review, 2009, 19.4: 304-313.

[6] DEJOY, D. M., et al. Making work safer: Testing a model of social exchange and safety management. Journal of safety research, 2010, 41.2: 163-171.

[18] VENN, D., Legislation, collective bargaining and enforcement: Updating the OECD employment protection indicators. Paris: OECD, 2009.

[19] OLSON, M., The logic of collective action: public goods and the theory of groups. Harvard University Press, 2009.

[7] GRIFFIN, R., MOORHEAD, G., Organizational behavior. Cengage Learning, 2011.

[8] KOUBEK, J. Personální práce v malých a středných firmách. Praha: Grada Publishing, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3

[9] KUMPIKAITE, V., Human resource development in learning organization. Journal of business economics and management, 2008, 9.1: 25-31.

[10] MRAČEK, P., J. VESELÁ, R. ZICH: CO - creation in the Image Development in Car Industry. Trendy ekonomiky a managementu, 2012, roč. 6, č. 12, s.m 114 – 127. ISSN 1802-8527.

[11] OLSON, M., The logic of collective action: public goods and the theory of groups. Harvard University Press, 2009.

[12] SCULLION, H., COLLINGS, D., Global talent management. Routledge, 2011.

[13] STEWART, J., BEAVER, G., Human Resource Development in Small Organisations: Research and Practice. Routledge, 2013.

[14] TEO, S., Auditing Strategic HRM – Internal Audit and HRM Collaboration, Journal of Accountability & Performance, vol. 3, no. 2, 1997, pp.41-63 .

[15] VENN, D., Legislation, collective bargaining and enforcement: Updating the OECD employment protection indicators. Paris: OECD, 2009.

[16] VOLPP, K. G., et al. Redesigning employee health incentives—lessons from behavioral economics. New England Journal of Medicine, 2011, 365.5: 388-390.

Projekt VEGA 1/0053/12

Personálny marketing a personálny manažment v malých a stredných podnikoch v kontexte hospodárskych zmien

Überblick und Entwicklungen in der slowakischen Investmentbranche

Overview and Developments in the Slowakian Investment Industry

Sebastian Beilecke[1]

KEY WORDS

Investment Company, Investment Industry, Slowakia, Slovak Republic, Financial capital

ABSTRACT

The investment industry has been developed to a very important industry since it´s beginning by saving investments of he 19th century. Slovakia has joined the European Union in 2004 and has implemented the currency Euro in 2009. Slovakia has a inferior part in the investment industry by now. The Slovakian investment industry will be considered closer in subsequent aprons in ordert o show the latest developments and possible reasons or it´s inferior role in Europe.

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

1 Einleitung

Die Investmentbranche hat sich in den vergangenen Jahrzehnten seit dem Ursprung des Investmentsparens im 19. Jahrhundert zu einer sehr bedeutenden Branche entwickelt. Die Slowakei ist im Jahr 2004 der Europäischen Union beigetreten und hat im Jahr 2009 die Gemeinschaftswährung Euro eingeführt. In der europäischen Investmentbranche spielt die Slowakei bis zum heutigen Zeitpunkt eine untergeordnete Rolle. Im nachfolgenden Abschnitt soll deshalb die Investmentbranche in der Slowakei näher betrachtet, die jüngsten Entwicklungen aufgezeigt und mögliche Gründe für die untergeordnete Rolle in Europa identifiziert werden.

Ein Teil des nachfolgenden Abschnitts wird den aktuellen Veränderungen in der Gesetzgebung gewidmet. Die Darstellung der monetären Entwicklungen beschränkt sich, aufgrund des Zutritts der Slowakei in die Europäische Union, auf die letzten sechs Jahre.

2 Entwicklungen in der slowakischen Investmentbranche

2.1 Allgemeine Historie und gesetzliche Rahmenbedingungen

Die Slowakei ist seit der Aufspaltung der Tschechoslowakei im Jahr 1993 unabhängig und zählt als eigenständiger Staat. Sie ist seit dem Jahr 2004 Mitglied in der Europäischen Union und ist im Jahr 2009 dem Euroraum beigetreten.[2] Die Investmentbranche in der Slowakei befindet sich im Vergleich zur deutschen Investmentbranche erst in den Anfängen. Aufgrund des Beitritts der Slowakei in die Europäische Union werden die jüngsten Entwicklungen in der europäischen Gesetzgebung ebenfalls bindend für die Slowakei. Das bedeutet, dass die OGAW-Richtlinie und die AIFM-Richtlinie für die slowakische Investmentbranche verbindlich werden und die gesetzlichen Rahmenbedingungen des Kapitalanlagegesetzbuches auch in der Slowakei umgesetzt werden.

2.2 Entwicklungen allgemeiner und monetärer Parameter

Die slowakische Investmentbranche spielte in der Zeit vor dem Beitritt in die Europäische Union eine untergeordnete Rolle. Seit dem Beitritt zur Europäischen Union und der Einführung der europäischen Gemeinschaftswährung erfährt die slowakischen Investmentbranche jedoch eine positive Entwicklung. Zur Verdeutlichung der Entwicklung lassen sich detaillierte statistische Daten der slowakische Investmentbranche heranziehen. Im nachfolgenden Abschnitt wird die allgemeine Entwicklung des Vermögens in

[2] Vgl.: EUROPA - *Europäische Länder - Slowakei*, [online]: http://europa.eu/about-eu/countries/member-countries/slovakia/index_de.htm, 18.12.2013.

Investmentfonds aufgezeigt. Hierzu werden ab dem Jahr 2006 die quartärlich erfassten Daten herangezogen. Das absolute Investmentvermögen hat sich seit 2006 bis 2013 nahezu verdoppelt.[3] Im weiteren Verlauf war auch die slowakische Investmentbranche den negativen Folgen der *Finanzkrise* und *Eurokrise* ausgesetzt. Verdeutlicht wird dies durch die negative Entwicklung des absoluten Fondsvermögens in den Jahren 2008 bis 2011. Am Ende des Jahres 2011 stieg das absolute Fondsvermögen stark an und erreichte im Jahr 2013 ihr vorläufiges Maximum i.H.v. 4.268 Mio. €.[4] Die nachfolgende Abbildung 1 zeigt die Entwicklung der absoluten Fondsvermögen der slowakischen Investmentfonds auf.

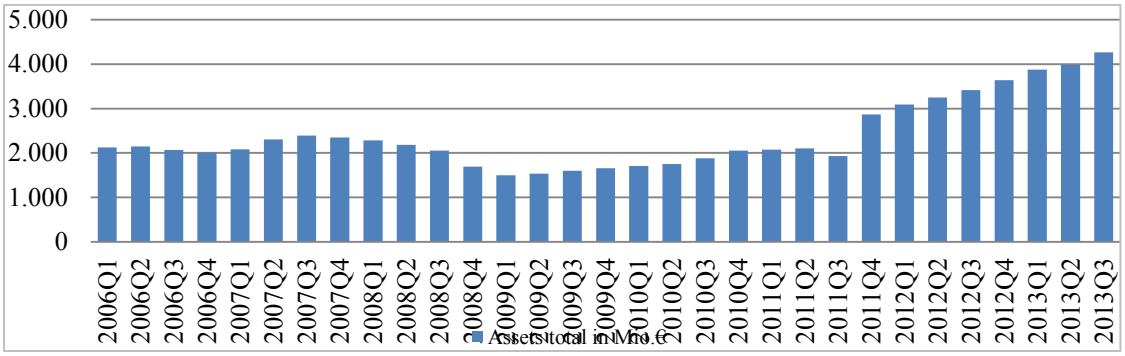


Abbildung 1: Absolute Vermögen der slowakischen Investmentfonds

[Quelle: NÁRODNÁ BANKA SLOVENSKA IS THE CENTRAL BANK OF THE SLOVAK REPUBLIC; List of Investment Funds as at 10.8.2013, [online]: http://www.nbs.sk/_img/Documents/STATIST/SOFS/List_IF_082013.pdf. Stand: 26.12.2013.]

Des Weiteren lassen sich die absoluten Fondsvermögen nach Anlageschwerpunkt differenziert betrachten. Die Abbildung 2 gliedert die absoluten Fondsvermögen nach Anlageschwerpunkt und zeigt auf, dass innerhalb der Anlageschwerpunkte unterschiedliche Entwicklungen stattgefunden haben. So wird deutlich, dass Rentenfonds (Bond) und Fonds mit Anlageschwerpunkt Immobilien (Real Estate) die größten Entwicklungen erfahren haben. Investmentfonds, die keinem der Anlageschwerpunkte zugordnet werden können, weisen ebenfalls einen starken Anstieg ab dem letzten Quartal des Jahres 2011 auf.

In der Slowakei existiert der Begriff der *Kapitalanlagegesellschaft* nicht. Die Gesellschaften, die vergleichbare Tätigkeiten einer deutschen Kapitalanlagegesellschaft durchführen, werden als *Verwaltungsgesellschaften* bezeichnet. Seit dem Jahr 1999 werden wöchentlich Parameter der slowakischen Investmentbranche durch den slowakischen Verband der Asset Management-Gesellschaften (Slovenská asociácia správcovských spoločností)

[3] Vgl.: SLOVENSKÁ ASOCIÁCIA SPRÁVCOVSKÝCH SPOLOČNOSTÍ: *Slovenská asociácia správcovských spoločností - Historické údaje o podielových fondoch*, [online]: http://www.ass.sk/Default.aspx?CatID=60, 27.12.2013.
[4] Vgl.: SLOVENSKÁ ASOCIÁCIA SPRÁVCOVSKÝCH SPOLOČNOSTÍ: *Slovenská asociácia správcovských spoločností - Historické údaje o podielových fondoch*, [online]: http://www.ass.sk/Default.aspx?CatID=60, 27.12.2013.

erfasst, bei dem alle bedeutenden Verwaltungsgesellschaften in der Slowakei, aber auch ausländische Verwaltungsgesellschaften, Mitglied sind.

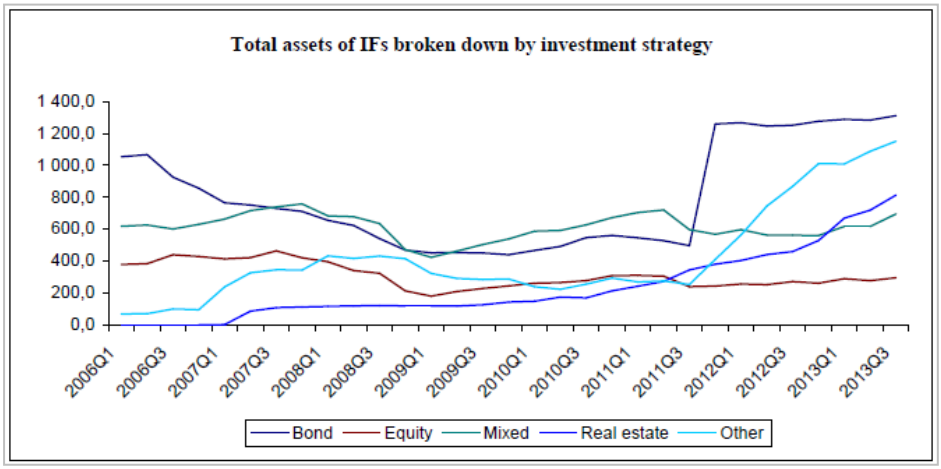


Abbildung 2: Absolutes Vermögen in Investmentfonds nach Anlageschwerpunkt

[Quelle: NÁRODNÁ BANKA SLOVENSKA IS THE CENTRAL BANK OF THE SLOVAK REPUBLIC; Balance sheet of Investment funds, [online]: http://www.nbs.sk/_img/Documents/STATIST/SOFS/m71-12a-stat.pdf .Stand: 26.12.2013.]

Mit Bezug auf den internationalen Kontext lassen sich die registrierten Verwaltungsgesellschaften auf ihre internationale Unternehmenstätigkeit untersuchen. Über den Zeitraum von 2006 bis Ende 2013 waren insgesamt 28 Verwaltungsgesellschaften registriert, von denen 13 zum Ende des Betrachtungszeitraums nicht mehr existierten.[5] Der überwiegende Teil der registrierten Verwaltungsgesellschaften in der Slowakei hat ihren Hauptsitz in der Slowakei. Zusätzlich sind Verwaltungsgesellschaften aktiv, die eine Niederlassung betreiben oder nur den Vertrieb von Investmentfonds in der Slowakei vornehmen. Am Ende des Jahres 2013 hatten von den existierenden 15 Gesellschafen insgesamt 10 ihren Hauptsitz in der Slowakei.[6] Vier Verwaltungsgesellschaften betreiben Niederlassungen und eine Verwaltungsgesellschaft beschränkt sich auf den Vertrieb von Investmentfonds in der Slowakei.[7] Der slowakische Verband der Asset Management-Gesellschaften (Slovenská asociácia správcovských spoločností) veröffentlicht seit dem Jahr 1999 in regelmäßigen Abständen statistische Daten über die Investmentbranche in der Slowakei. Die Datengrundlage verfügte bis zum Jahr 2003 nur über sehr rudimentäre Größen. Aufgrund der zusätzlich festgestellten Heterogenität der statistischen Daten ist eine aussagekräftige Analyse ab 1999 nicht möglich. Aufgrund dessen, dass in den Jahren vor

[5] Vgl.: SLOVENSKÁ ASOCIÁCIA SPRÁVCOVSKÝCH SPOLOČNOSTÍ: *Slovenská asociácia správcovských spoločností - Historické údaje o podielových fondoch*, [online]: http://www.ass.sk/Default.aspx?CatID=60, 27.12.2013.
[6] Vgl.: SLOVENSKÁ ASOCIÁCIA SPRÁVCOVSKÝCH SPOLOČNOSTÍ: *Slovenská asociácia správcovských spoločností - Historické údaje o podielových fondoch*, [online]: http://www.ass.sk/Default.aspx?CatID=60, 27.12.2013.
[7] Vgl.: SLOVENSKÁ ASOCIÁCIA SPRÁVCOVSKÝCH SPOLOČNOSTÍ: *Slovenská asociácia správcovských spoločností - Historické údaje o podielových fondoch*, [online]: http://www.ass.sk/Default.aspx?CatID=60, 27.12.2013.

2003 keine homogene Datengrundlage existiert, werden zur weiteren Darstellung der Entwicklung in der slowakischen Investmentbranche die statistischen Daten der Jahre 2003 bis 2013 herangezogen. Ab dem Jahr 2003 wurden die statistischen Daten des slowakischen Verbands der Asset Management-Gesellschaften in der Struktur überarbeitet und um zusätzliche Parameter erweitert. Die statistischen Daten stellen somit eine Grundlage zur Auswertung dar und ermöglichen das Aufzeigen der Entwicklung der Investmentbranche in der Slowakei. Jeder Datensatz der veröffentlichten Statistik wurde vom Autor der vorliegenden Arbeit in der Struktur und Datenqualität auf Plausibilität geprüft. Für die Auswertung wurden jeweils die letzten veröffentlichen Daten des jeweiligen Berichtsjahres herangezogen. Die Daten wurden stichtagsbezogen ausgewertet und ggf. vereinzelte Parameter mit dem Schlusskurs des Stichtages in die Währung Euro umgerechnet, um eine einheitliche Datengrundlage, eine Vergleichbarkeit und die Darstellung der Entwicklung zu gewährleisten.

Anzahl der Verwaltungsgesellschaften

Im betrachteten Zeitraum von 2003 bis 2013 waren zwischen 15 und 19 Verwaltungsgesellschaften tätig und in der wöchentlich veröffentlichten Statistik des slowakischen Verbands der Asset Management-Gesellschaften aufgelistet. Das Maximum von 19 Verwaltungsgesellschaften lag in den Jahren 2006 und 2008.[8] Zu erkennen ist auch, dass in den letzten Jahren in der Slowakei, bedingt auch durch die vergangenen Krisen, ebenfalls eine Konsolidierung der Anzahl der Verwaltungsgesellschaften stattgefunden hat. Die nachfolgende Abbildung 3 zeigt die Anzahl der Verwaltungsgesellschaften in der Slowakei für den Betrachtungszeitraum auf, welche mit der Administration von Investmentfonds beauftragt sind.

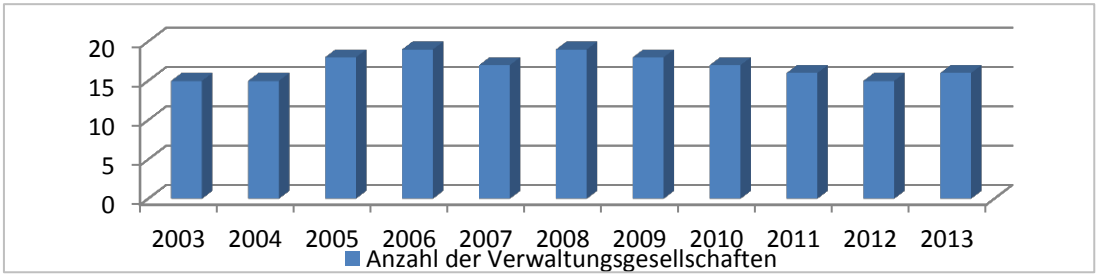


Abbildung 3: Anzahl der Verwaltungsgesellschaften in der Slowakei

[Quelle: Eigene Darstellung. Datengrundlage: SLOVENSKÁ ASOCIÁCIA SPRÁVCOVSKÝCH SPOLOČNOSTÍ: Slovenská asociácia správcovských spoločností - Historické údaje o podielových fondoch, [online]: http://www.ass.sk/Default.aspx?CatID=60, 27.12.2013.]

[8] Vgl.: SLOVENSKÁ ASOCIÁCIA SPRÁVCOVSKÝCH SPOLOČNOSTÍ: *Slovenská asociácia správcovských spoločností - Historické údaje o podielových fondoch*, [online]: http://www.ass.sk/Default.aspx?CatID=60, 27.12.2013.

Allokation des Fondsvermögens differenziert nach Verwaltungsgesellschaften

Die Verwaltungsgesellschaften administrierten zum Stichtag 20. Dezember 2013 69.300,50 Mio.€. Das Vermögen allokierte sich auf 15 Verwaltungsgesellschaften.[9] Die nachfolgende Abbildung veranschaulicht die Allokation des Vermögens, der in der Slowakei zugelassenen Verwaltungsgesellschaften, absteigend nach der Höhe des administrierten Vermögens. Es wird deutlich, dass die Verwaltungsgesellschaften UniCredit Bank, ING Bank N.V. und BNP Paribas das größte administrierte Fondsvermögen aufweisen. Die Verwaltungsgesellschaften mit den größten administrierten Fondsvermögen verwalten zusammen 52.068,76 Mio.€ und somit 75,13 Prozent des gesamten Investmentfondsvermögens in der Slowakei. Des Weiteren wird anhand der nachfolgenden Abbildung deutlich, dass das restliche Vermögen (24,87 Prozent) auf die verbleibenden zwölf Gesellschaften allokiert ist, wodurch die restlichen Gesellschaften, im Vergleich zu den drei größten Verwaltungsgesellschaften, jeweils ein sehr geringes zu verwaltendes Vermögen aufweisen.[10]

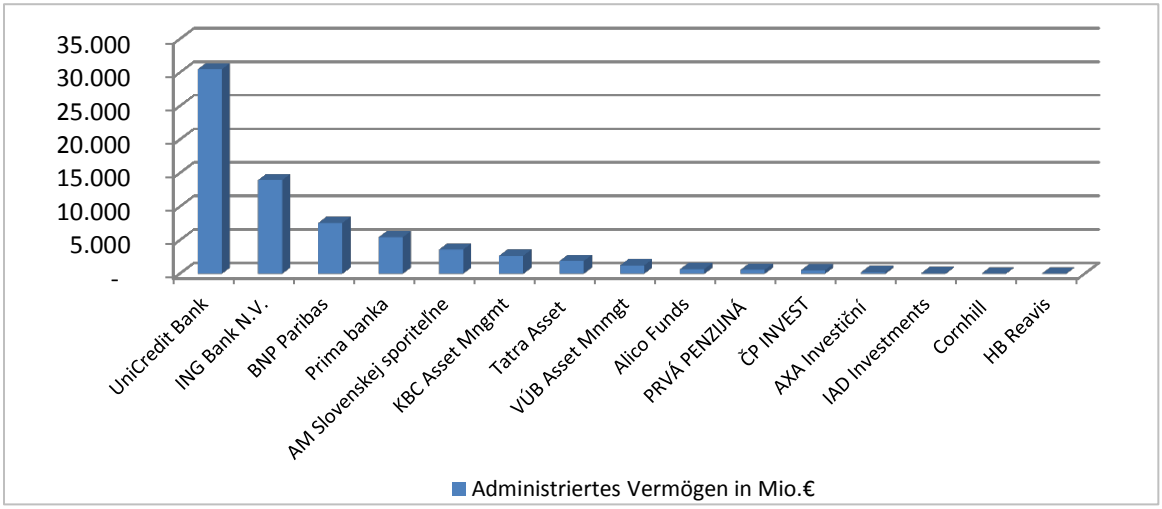


Abbildung 4: Administriertes Vermögen nach Verwaltungsgesellschaften

[Quelle: Eigene Darstellung. Datengrundlage: SLOVENSKÁ ASOCIÁCIA SPRÁVCOVSKÝCH SPOLOČNOSTÍ: Slovenská asociácia správcovských spoločností - Historické údaje o podielových fondoch, [online]: http://www.ass.sk/Default.aspx?CatID=60, 27.12.2013.]

Absolutes Fondsvermögen der in der Slowakei zugelassenen Investmentfonds

Das Vermögen der in der Slowakei zugelassenen Investmentfonds ist seit Beginn des Betrachtungszeitraums im Jahr 2003 stark angestiegen. Im Jahr 2003 waren 15.409 Mio.€ in den zugelassenen Investmentfonds der Slowakei gebunden. Das Maximum wurde im Jahr

[9] Vgl.: SLOVENSKÁ ASOCIÁCIA SPRÁVCOVSKÝCH SPOLOČNOSTÍ: *Slovenská asociácia správcovských spoločností - Historické údaje o podielových fondoch*, [online]: http://www.ass.sk/Default.aspx?CatID=60, 27.12.2013.
[10] Vgl.: SLOVENSKÁ ASOCIÁCIA SPRÁVCOVSKÝCH SPOLOČNOSTÍ: *Slovenská asociácia správcovských spoločností - Historické údaje o podielových fondoch*, [online]: http://www.ass.sk/Default.aspx?CatID=60, 27.12.2013.

2008 erreicht und betrug 102.029 Mio.€. Seit 2010 ist das Vermögen in Investmentfonds leicht rückläufig und betrug am Ende des Jahres 2013 71.296 Mio.€.[11] Die nachfolgende Abbildung 5 veranschaulicht die Entwicklung des absoluten Vermögens, das in den in der Slowakei zugelassenen und administrierten Investmentfonds investiert ist.

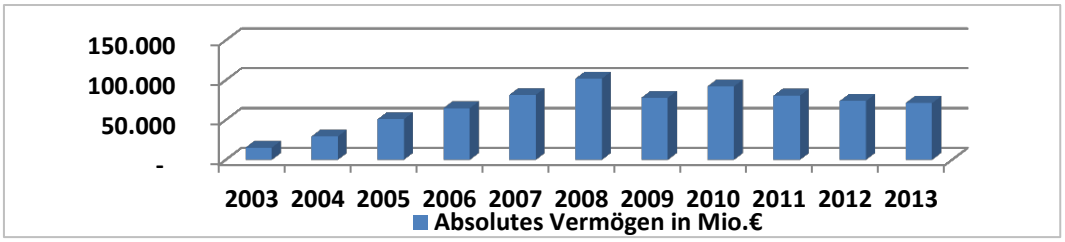


Abbildung 5: Absolutes Vermögen der in der Slowakei zugelassenen Investmentfonds

[Quelle: Eigene Darstellung. Datengrundlage: SLOVENSKÁ ASOCIÁCIA SPRÁVCOVSKÝCH SPOLOČNOSTÍ: Slovenská asociácia správcovských spoločností - Historické údaje o podielových fondoch, [online]: http://www.ass.sk/Default.aspx?CatID=60, 27.12.2013.]

Vermögen der in der Slowakei zugelassenen, Fonds, differenziert nach Währungen

Das absolute Vermögen in Investmentfonds lässt sich ebenfalls differenziert nach der Währung betrachten, in welcher der Investmentfonds geführt wird. Den größten Anteil an Investmentfonds weisen die Fonds auf, die in der Währung Euro (€) oder US-Dollar ($) geführt werden. Dahinter folgen Investmentfonds, die in Slowakischen Kronen (SKK) geführt werden. Aufgrund des Beitritts der Slowakei zur Europäischen Gemeinschaft im Jahr 2009 werden diese Fonds ab 2009 in Euro geführt.[12] Bis zum Jahr 2009 war ein hoher Anteil des Vermögens in Investmentfonds investiert, das in der Währung Slowakische Kronen geführt wurde. Die nachfolgende Abbildung zeigt die Entwicklung der Vermögen in Investmentfonds, differenziert nach den Währungen.

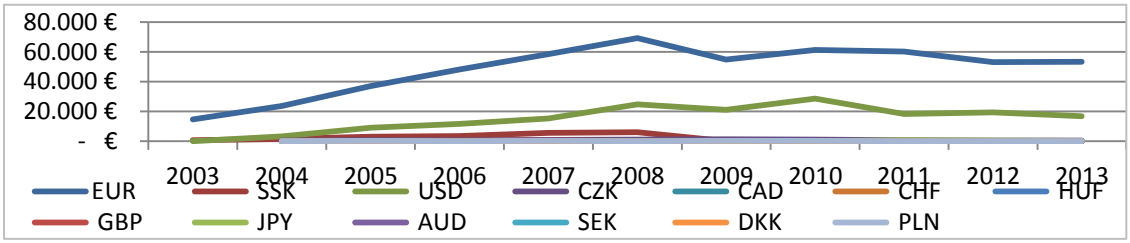


Abbildung 6: Administriertes Fondsvermögen differenziert nach Währung in EUR

[Quelle: Eigene Darstellung. Datengrundlage: SLOVENSKÁ ASOCIÁCIA SPRÁVCOVSKÝCH SPOLOČNOSTÍ: Slovenská asociácia správcovských spoločností - Historické údaje o podielových fondoch, [online]: http://www.ass.sk/Default.aspx?CatID=60, 27.12.2013.Umrechnung in Mio.€ alle Angaben in EUR zu den jeweiligen Währungsschlusskursen.]

[11] Vgl.: SLOVENSKÁ ASOCIÁCIA SPRÁVCOVSKÝCH SPOLOČNOSTÍ: *Slovenská asociácia správcovských spoločností - Historické údaje o podielových fondoch*, [online]: http://www.ass.sk/Default.aspx?CatID=60, 27.12.2013.

[12] Vgl.: SLOVENSKÁ ASOCIÁCIA SPRÁVCOVSKÝCH SPOLOČNOSTÍ: *Slovenská asociácia správcovských spoločností - Historické údaje o podielových fondoch*, [online]: http://www.ass.sk/Default.aspx?CatID=60, 27.12.2013.

Anzahl Investmentfonds, differenziert nach Währungen

Die Verwaltungsgesellschaften, die in der Slowakei Investmentfonds anbieten, administrieren eine Vielzahl unterschiedlicher Investmentfonds. Das absolute Vermögen der in der Slowakei zugelassenen Investmentfonds allokiert sich auf verschiedene Währungen. Die nachfolgende Abbildung 7 veranschaulicht die Entwicklung der Anzahl von Investmentfonds, differenziert nach Währungen. Als Datengrundlage dient die Anzahl der Hauptfonds. Es werden keine Segmente oder Tranchen von Investmentfonds berücksichtigt. Das Maximum an Investmentfonds wurde im Jahr 2008 mit 563 Investmentfonds erreicht.[13] Deutlich wird ebenfalls der Beitritt der Slowakei in den Euroraum. Investmentfonds, die in Slowakischen Kronen gehandelt wurden, wurden zu Beginn des Jahres 2009 in die Gemeinschaftswährung Euro transferiert. Dies führte zu einem Anstieg der zugelassenen Fonds in EUR. Nach dem Beitritt der Slowakei in den Euroraum waren zwischen 505 Investmentfonds im Jahr 2010 und 454 Investmentfonds im Jahr 2012 in der Slowakei zugelassen.[14]

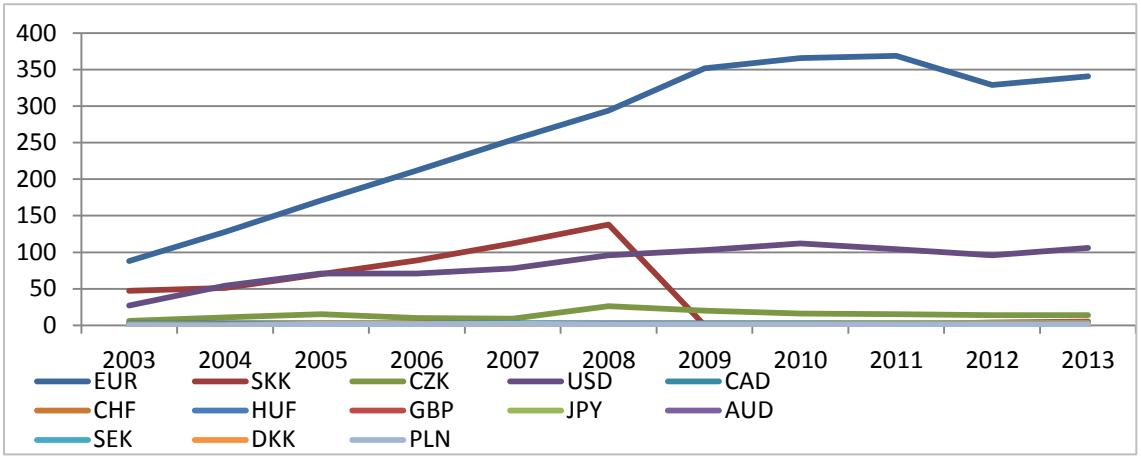


Abbildung 7: Anzahl Investmentfonds differenziert nach Währungen

[Quelle: Eigene Darstellung. Datengrundlage: SLOVENSKÁ ASOCIÁCIA SPRÁVCOVSKÝCH SPOLOČNOSTÍ: Slovenská asociácia správcovských spoločností - Historické údaje o podielových fondoch, [online]: http://www.ass.sk/Default.aspx?CatID=60, 27.12.2013.Umrechnung in Mio.€ alle Angaben in EUR zu den jeweiligen Währungsschlusskursen.]

[13] Vgl.: SLOVENSKÁ ASOCIÁCIA SPRÁVCOVSKÝCH SPOLOČNOSTÍ: *Slovenská asociácia správcovských spoločností - Historické údaje o podielových fondoch*, [online]: http://www.ass.sk/Default.aspx?CatID=60, 27.12.2013.
[14] Vgl.: SLOVENSKÁ ASOCIÁCIA SPRÁVCOVSKÝCH SPOLOČNOSTÍ: *Slovenská asociácia správcovských spoločností - Historické údaje o podielových fondoch*, [online]: http://www.ass.sk/Default.aspx?CatID=60, 27.12.2013.

Anzahl der verwalteten Fonds differenziert nach Fondskategorie

Die Anzahl der Investmentfonds hat sich im Betrachtungszeitraum von 2003 bis 2013 ebenfalls unterschiedlich entwickelt. So stellt die Anzahl der Aktienfonds die größte Fondskategorie dar, gefolgt von Rentenfonds und gemischten Fonds. Die Anzahl der Geldmarktfonds ist im Betrachtungszeitraum rückläufig. Weiterhin werden im betrachteten Zeitraum zusätzliche Fondsarten in der Statistik berücksichtigt, so bspw. werden seit 2007 Spezialfonds in der Statistik aufgeführt.[15] Die nachfolgende Abbildung veranschaulicht die Entwicklung der Anzahl an Investmentfonds in der Slowakei, differenziert nach Fondskategorien.

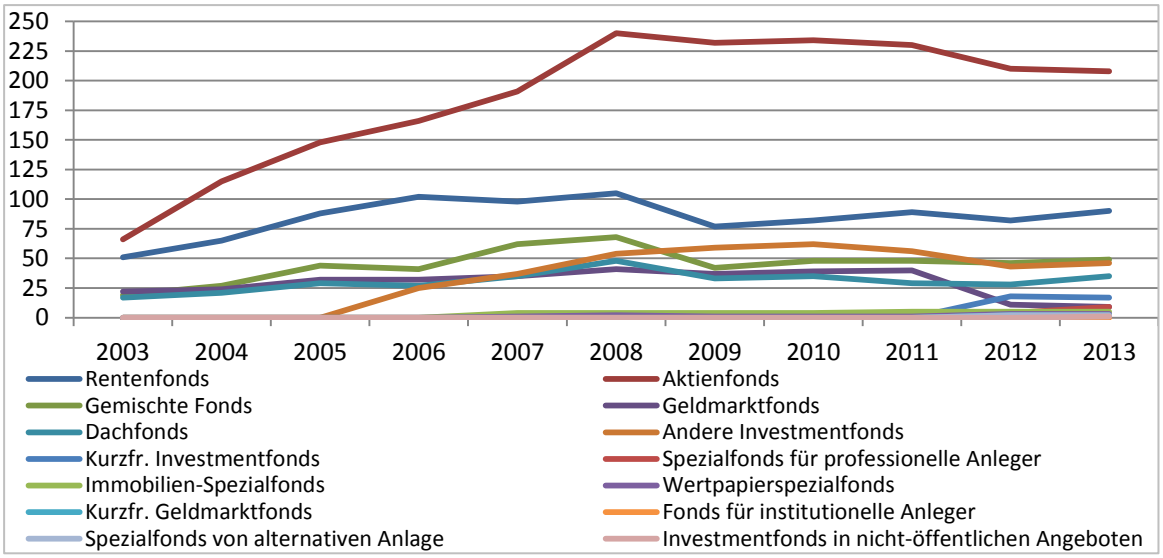


Abbildung 8: Anzahl der Investmentfonds differenziert, nach Fondskategorie

[Quelle: Eigene Darstellung. Datengrundlage: SLOVENSKÁ ASOCIÁCIA SPRÁVCOVSKÝCH SPOLOČNOSTÍ: Slovenská asociácia správcovských spoločností - Historické údaje o podielových fondoch, [online]: http://www.ass.sk/Default.aspx?CatID=60, 27.12.2013.Umrechnung in Mio.€ alle Angaben in EUR zu den jeweiligen Währungsschlusskursen.]

Absoluter Anteil des Fondsvermögens aus der Slowakei

Mit Bezug auf den Beginn des aktuellen Abschnitts wurde die Entwicklung des absoluten slowakischen Fondsvermögens dargestellt. Das gesamte Vermögen der in der Slowakei administrierten Investmentfonds lässt sich weiter ausdifferenzieren und das absolute Vermögen, bezogen auf die Slowakei, aufzeigen. Seit dem Jahr 2006 wird in der Statistik des slowakischen Verbands der Asset Management-Gesellschaften der absolute Anteil des Vermögens aus der Slowakei ausgewiesen. Es ist zu erkennen, dass die drei Verwaltungsgesellschaften Tatra Asset Management, správ. spol., a. s., Asset Management

[15] Vgl.: SLOVENSKÁ ASOCIÁCIA SPRÁVCOVSKÝCH SPOLOČNOSTÍ: *Slovenská asociácia správcovských spoločností - Historické údaje o podielových fondoch*, [online]: http://www.ass.sk/Default.aspx?CatID=60, 27.12.2013.

Slovenskej sporiteľne, správ. spol., a.s und VÚB Asset Management, správ. spol., a. s. den Größteil des Fondsvermögens administrieren. Auch nach der Einführung der Gemeinschaftwährung Euro (€) verfügen die drei Verwaltungsgesellschaften über das höchste zu administrierende Fondsvermögen. Das gesamte administrierte Vermögen der drei Verwaltungsgesellschaften betrug am Ende des Jahres 2013 3.597,29 Mio.€ bzw. 73,66 % des gesamten Vermögens der Slowakei in Investmentfonds.[16] Die nachfolgenden Abbildungen veranschaulichen die Entwicklung der Vermögen in Investmendfonds, differenziert nach Verwaltungsgesellschaften.

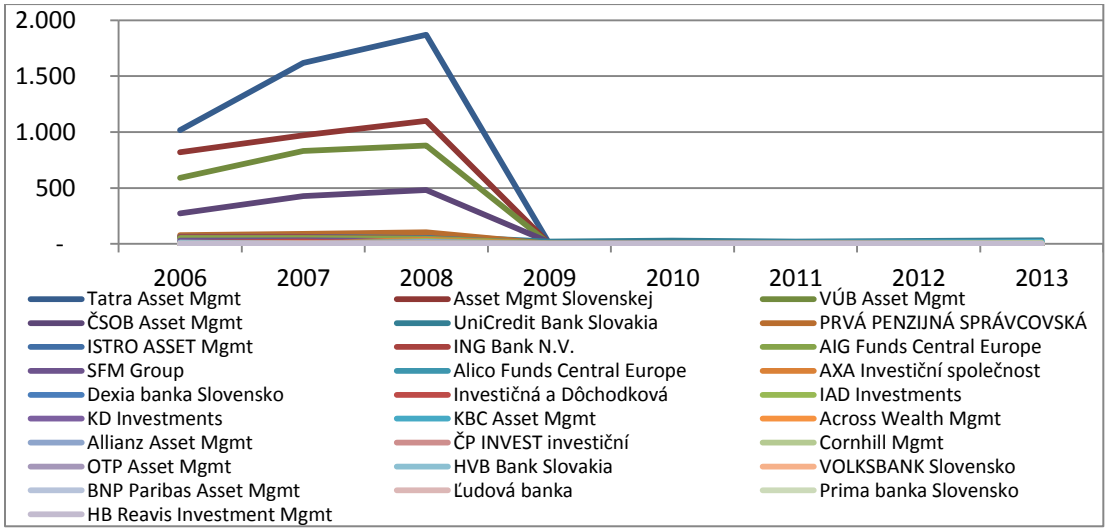


Abbildung 9: Fremdwährungsanteil der Fondsvermögen (Mio.€) nach Gesellschaften

[Quelle: Eigene Darstellung. Datengrundlage: SLOVENSKÁ ASOCIÁCIA SPRÁVCOVSKÝCH SPOLOČNOSTÍ: Slovenská asociácia správcovských spoločností - Historické údaje o podielových fondoch, [online]: http://www.ass.sk/Default.aspx?CatID=60, 27.12.2013. Umrechnung in Mio.€ alle Angaben in EUR zu den jeweiligen Währungsschlusskursen.]

[16] Vgl.: SLOVENSKÁ ASOCIÁCIA SPRÁVCOVSKÝCH SPOLOČNOSTÍ: *Slovenská asociácia správcovských spoločností - Historické údaje o podielových fondoch*, [online]: http://www.ass.sk/Default.aspx?CatID=60, 27.12.2013.

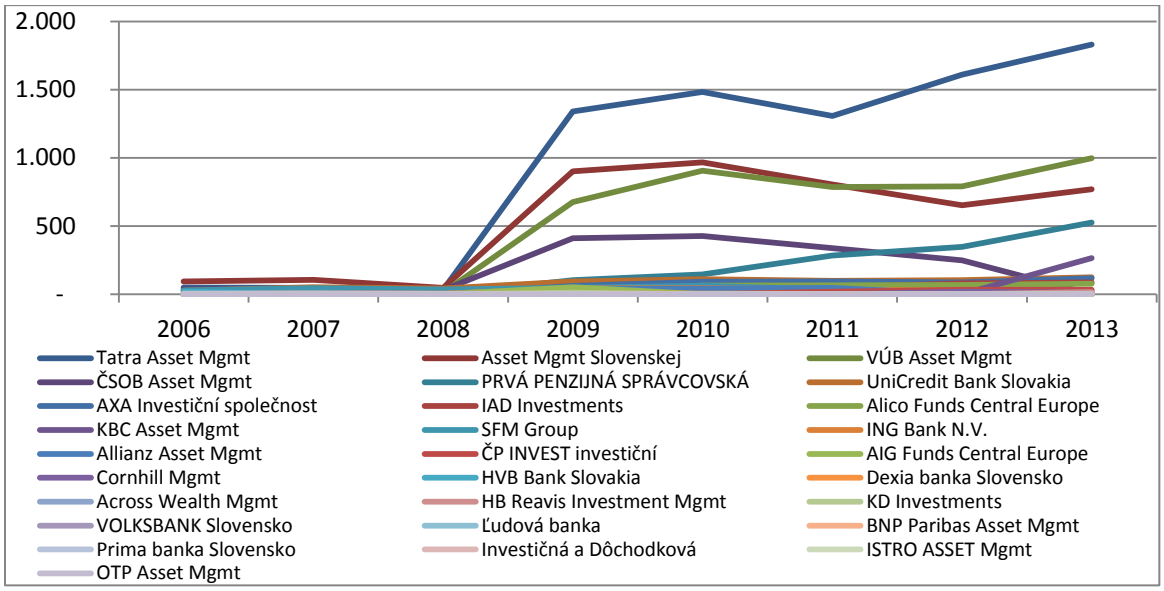


Abbildung 10: Anteil des Fondsvermögen in Euro (Mio.€) nach Gesellschaften

[Quelle: Eigene Darstellung. Datengrundlage: SLOVENSKÁ ASOCIÁCIA SPRÁVCOVSKÝCH SPOLOČNOSTÍ: Slovenská asociácia správcovských spoločností - Historické údaje o podielových fondoch, [online]: http://www.ass.sk/Default.aspx?CatID=60, 27.12.2013.]

3 Schlusswort

Die vorliegende Arbeit zeigt auf, welche Entwicklungen die slowakische Investmentbranche in den letzten Jahren durchlaufen hat. Insbesondere die monetären Entwicklungen zeigen, dass sich in der Slowakei die Investmentbranche etabliert hat und eine Vielzahl von inländischen und ausländischen Verwaltungsgesellschaften dort aktiv ist. Im Detail unterliegt die Anzahl der Verwaltungsgesellschaften in der Slowakei im betrachteten Zeitraum geringen Schwankungen. So sind am Ende des Betrachtungszeitraumes 15 inländische und ausländische Verwaltungsgesellschaften in der Slowakei vertreten. Das administrierte Vermögen der in der Slowakei zugelassenen Investmentfonds erreichte im Jahr 2008 das Maximum i. H.v. ca. 100 Mrd. Euro und belief sich im Jahr 2013 auf 71 Mrd. Euro. Der Anteil der administrierten Investmentfonds in der Gemeinschaftswährung Euro stellt dabei den größten Anteil dar, dicht gefolgt von Investmentfonds, die in der Währung USD geführt werden. Bezogen auf die Slowakei und die dort zugelassenen Investmentfonds wurden von den dort aktiven Verwaltungsgesellschaften im Betrachtungszeitraum Vermögen i.H.v. ca. 4 Mrd. Euro administriert. Dabei wurde am Ende des Betrachtungszeitraums das größte Vermögen i.H.v. 4.268 Mrd. Euro administriert.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die in der Slowakei aktiven Verwaltungsgesellschaften ein Vermögen i.H.v. ca 4 Mrd. Euro verwalten. Bei den zugelassenen Investmentfonds in der Slowakei stellt die Fondskategorie der Aktienfonds die größte Gruppe dar. Außerdem wird aus den Erläuterungen deutlich, dass ein Großteil des verwalteten Fondsvermögens sich auf eine sehr geringe Anzahl von Verwaltungs-gesellschaften allokiert. So administrieren die drei größten Verwaltungs-gesellschaften 75,13 Prozent des gesamten Vermögens der in der Slowakei zugelassenen Investmentfonds.

Es ist festzuhalten, dass sich die ausgewerteten statistischen Daten des slowakischen Verbands der Asset Management-Gesellschaften (Slovenská asociácia správcovských spoločností) maßgeblich von der Datengrundlage des BVI unterscheiden. Aus diesem Grunde lassen sich die statistischen Daten der Investmentbranche in der Slowakei und Deutschland nur teilweise vergleichen. Des Weiteren lässt sich festhalten, dass die Slowakei im Vergleich zu Deutschland ein sehr viel geringeres absolutes Fondsvermögen aufweist. Nichtsdestotrotz ist davon auszugehen, dass die slowakische Investmentbranche an Bedeutung gewinnen wird. Seit dem Beitritt der Slowakei in die Europäische Gemeinschaft steigt die Bereitschaft in der Bevölkerung, Vermögen in Investmentfonds anzulegen. Auch der demographische Wandel in der Slowakei wird sich beschleunigen und verursachen, dass die private Altersvorsorge stark

an Bedeutung gewinnen wird. In diesem Zusammenhang sollte auch die betriebliche Altersvorsorge von international tätigen Unternehmen berücksichtigt werden, wodurch die Bündelung von Pensionsgeldern, das sogenannte *Pension Pooling* immer mehr an Bedeutung gewinnen wird.

Literaturverzeichnis

1. BRAUNBERGER, V.; EVERLING, O.: *Rating von Depotbank und Master-KAG. Anlegerschutz und Effizienzsteigerung für institutionelle Investoren*, 1., Auflage., Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler 2011.

2. EUROPA - *Europäische Länder - Slowakei*, [online]: http://europa.eu/about-eu/countries/member-countries/slovakia/index_de.htm, 18.12.2013.

3. NÁRODNÁ BANKA SLOVENSKA IS THE CENTRAL BANK OF THE SLOVAK REPUBLIC; List of Investment Funds as at 10.8.2013, [online]: http://www.nbs.sk/_img/Documents/STATIST/SOFS/List_IF_082013.pdf. Stand: 26.12.2013.

4. SLOVENSKÁ ASOCIÁCIA SPRÁVCOVSKÝCH SPOLOČNOSTÍ: *Slovenská asociácia správcovských spoločností - Historické údaje o podielových fondoch*, [online]: http://www.ass.sk/Default.aspx?CatID=60, 27.12.2013.

TALENT MANAŽMENT A RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV V KONTEXTE S HOSPODÁRSKOU KRÍZOU

TALENT MANAGEMENT AND HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN CONTEXT WITH ECONOMIC CRISIS

Martina Beňová[1]

ABSTRACT
This article is about management of human resources in time of global economic crisis. First perception of economic crisis has negative feeling. This raises the question if crisis is threat or opportunity. We can comprehend economic crisis even positively, as far as the consequencies are not too severe and an enterprise is well prepared to overcome it, resp. gain new experiences from it. Besides negative effects crisis brings to companies also new challenges, impulses, need of new solutions and even changes in management roles, one of which is human resources management.

Key words
Human resources management, strategy of human resources management, economic crisis, labor market, unemployment, talent managemant, outplacement.

JEL Classification
M12

ÚVOD

Vo všeobecnosti podniky na zabezpečenie svojej existencie využívajú rôzne druhy zdrojov, ktorými sú materiálne, finančné a ľudské. Práve ľudské zdroje predstavujú rozhodujúci predpoklad úspešnosti organizácie, ktorá závisí hlavne od štruktúry zákazníkov, schopností, vedomostí, znalostí a spôsobilostí zamestnancov. Z toho dôvodu sú ľudské zdroje považované za najdôležitejšiu súčasť každého jedného podniku.

Proces riadenia ľudských zdrojov je strategicky a ucelený prístup k riadeniu najhodnotenejšieho aktíva organizácie – ľudí, ktorí v nej pracujú a individuálne aj kolektívne prispievajú k dosahovaniu cieľov organizácie. (Armstrong, M., 2008)

Riadenie ľudských zdrojov sa sústreďuje na ľudí v pracovnom procese. Zamestnanci sa začínajú chápať viac ako len „ostatné“ zdroje podniku, ale ako základňa kľúčových znalostí, ktoré pomáhajú podnikom v presadzovaní a dosahovaní konkurenčnej výhody oproti svojím konkurentom. Významnou charakteristikou spomínaného chápania ľudí v organizáciách je, že sa ustupovanie od mechanického pohľadu na zamestnanca.

Riadenie ľudských zdrojov je podmienené internými a externými faktormi organizácie, pričom zámerom je dosiahnuť synergiu s individuálnymi cieľmi zamestnancov - ľudských zdrojov a strategickými cieľmi celej organizácie. Úlohou riadenia ľudských zdrojov

[1] Ing. Martina Beňová, Ekonomická univerzita v Bratislave, Katedra manažmentu, Školiteľ: doc. Ing. Nadežda Jankelová, PhD. e-mail: martina.benova@euba.sk.

je prioritne viesť zamestnancov, aby svojou prácou prispievali k zvyšovaniu efektivity a produktivity podniku, čo sa v konečnom dôsledku prejaví vo finančných ukazovateľoch. Medzi ostatné úlohy môžeme zaradiť získavanie kvalifikovaných, talentovaných a motivovaných zamestnancov, formovanie, organizovanie a následne ich stabilizovanie v podniku.

Definovaný proces riadenia ľudských zdrojov v podniku prešiel rôznymi zmenami v rámci svojho vývinu, nakoľko je interferovaný intenzívnymi procesy globalizácie ekonomiky. V čase hospodárskej krízy viaceré slovenské podniky vnímali vzdelávanie, resp. rozvoj zamestnancov za nadbytočný prepych a klasické prístupy k podnikovému vzdelávaniu sa chápali ako investície s diskutabilným finančným prínosom a neistou finančnou návratnosťou, preto hospodárska recesia donútila podnik znižovať náklady, kde sa dá. Človek – tvorivý prvok organizácie – je však nositeľom duševného kapitálu, ktorého hodnota bez opätovného rozvíjania pochopiteľne klesá, preto pri redukcií prostriedkov na kurzoch a školení, sa podniky vystavili riziku spojeným so stratou konkurenčnej výhody. Manažéri musia umožniť zamestnancom zvyšovať svoje znalostí a zručností, ktoré vedú k odbornej spôsobilosti na uspokojenie zákazníckych potrieb.

Teórie ľudského kapitálu rozlišujú všeobecné a špecifické znalosti v oblasti ľudských zdrojov. Všeobecné znalosti sú prenosné a ich nositelia poskytujú hodnoty pre podniky. Naopak špecifické znalosti sú typické iba pre tú-ktorú organizáciu. Zaraďujú sa sem znalostí ako napríklad: znalosť zásad, postupov, ovládania technológie v konkrétnom podniku. (BARNEY, J. B. – WRIGHT, P. M., 1997)

Najčastejším dopadom hospodárskej krízy na podniky sú prevádzkové ťažkosti, ktoré „nútia“ manažérov k prepúšťaniu zamestnancov. Jedným z riešení ako pomôcť zamestnancom postihnutých krízou je outplacement. Ide o spôsob, akým sa podniky snažia eliminovať negatívny dopad na zamestnancov z dôvodu ich redukcie. Účelom programov je uľahčiť nedobrovoľný odchod zamestnancov a pomôcť im opätovne sa presadiť sa na trhu práce.

STRATÉGA RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Je potrebné kontinuálne rozvíjať oblasť ľudských zdrojov v podniku v kontexte zmien, ktoré prinášajú proces globalizácie ekonomiky, flexibility, konkurencieschopnosti, inovatívnosti a pod. V posledných rokoch manažéri v oblasti ľudských zdrojov musia riešiť viac strategických úloh, najmä pri prijímaní strategických rozhodnutí. Preto akékoľvek prijaté rozhodnutie v definovanej oblasti má strategický, a teda dlhodobý dopad na efektivitu podniku.

Významnou črtou riadenia ľudských zdrojov je aj to, že je vnímané tiež ako strategické. Ide o určitú aktivitu, úsilie determinujúce k dosiahnutie cieľov z personálnej stratégie. Z toho dôvodu, sa dôraz pripisuje k integrovanému prístupu vytvárania stratégií ľudských zdrojov, umožňujúcich podnikom dosahovať vytýčené ciele.

Existujú dva typy stratégií v oblasti ľudských zdrojov. Ide o všeobecné a špecifické stratégie. Všeobecné (rámcové) stratégie prestavujú všeobecnejšie zámery podniku zamerané na to, ako riadiť, rozvíjať zamestnancov, taktiež ako ich získať, udržať, či zvyšovať ich motiváciu a oddanosť voči podniku. Vytvárajú určitú základňu pre ďalšie, špecifické

stratégie. Špecifické stratégie ľudských zdrojov sa orientujú na zmeny v jednotlivých oblastiach, medzi ktoré napríklad patrí riadenie talentov.

Revolúcia v oblasti ľudských zdrojov vytvorila novú disciplínu so strategickým charakterom. Strategické riadenie ľudských zdrojov sa považuje za relatívne nové ponímanie, ktoré sa dodnes naďalej vyvíja. Korene koncepcia strategického riadenia ľudských zdrojov siahajú na začiatok 20. storočia. (JERJAWI, A. K., 2011)

Podľa P. Bamberger a I. Meshoulam je strategickým riadením ľudských zdrojov proces, prostredníctvom ktorého organizácie hľadajú spojenie medzi ľudským, sociálnym a intelektuálnym kapitálom ich členov a strategických potrieb firmy. (BAMBERGER, P. – MESHOULAM, I., 2000)

Stratégia riadenia ľudských zdrojov prestavuje dlhodobý plán zameraný na dosahovanie cieľov podniku v oblastí riadenia a rozvoja ľudských zdrojov a ľudského kapitálu v podniku.

AKTUÁLNY STAV V PRACOVNOM PROSTREDÍ

Podnikateľské prostredie sprevádzané spomalením ekonomického rastu a ekonomickou recesiou spôsobili zmeny na (pracovnom) trhu, na ktoré museli podniky flexibilne a pohotovo reagovať. Vypuknutie krízy prinútilo niektoré slovenské firmy (a nie len tie) zavrieť/zrušiť svoje prevádzky a prepustiť pracovné sily, resp. zamestnávatelia neboli pripravení prijať nových zamestnancov. Situáciu na pracovnom trhu dramaticky dopĺňa každoročný prílev v podobe absolventov vysokých a stredných škôl, ktorí zapĺňajú trh práce.

Zamestnávatelia majú vyššie požiadavky na kvalifikačnú a odbornú úroveň súčasných a budúcich zamestnancov. Z dôvodu neustáleho šetrenia sa vyčistili i počty pracovníkov, zostali len tí najšikovnejší. Hospodárska kríza najviac ohrozila zamestnancov na dohodu, na dobu určitú a absolventov stredných a vysokých škôl.

Hospodárska recesia priniesla do podnikov viditeľný dôraz upriamený na ľudský kapitál v podobe talentovaných zamestnancov. V čase krízy trápilo viaceré podniky získať, ale aj udržať talentovaných zamestnancov, pretože kde začína konkurenčný boj, tam zastrešujú talentované ľudské zdroje podstatnú úlohu. Situácia na trhu prinútila podniky klásť väčší dôraz na výber talentovaných, motivovaných pracovníkov, pretože tí sú potrební nielen v čase krízy, alebo aj mimo nej. Talent manažment je vo svete už dlhšie implementovaný v súvislosti s riadení ľudských zdrojov. Pokiaľ má podnik dobre nastavený talent manažment, môže očakávať jeho prínos v podobe zníženia nákladov na fluktuáciu a získavanie nových pracovných síl. Talent manažment celkovo napomáha k plneniu, či už strategických alebo ekonomických, cieľov organizácie. (HORVÁTHOVÁ, P., 2010)

Zamestnanec, pokiaľ má talent a zamestnávateľ mu nedáva dostatočnú možnosť pracovať na svojom potenciáli, prirodzene, po určitom čase odchádza. Podnik tak prichádza o jeden z ťažiskových pilierov. Preto cieľom talent manažmentu je získať, prilákať a udržať si najlepších z najlepších a odlíšiť sa, resp. vybudovať si viditeľný náskok pred ostatnými podnikmi. K tomu patrí aj snaha vybudovať kultúru organizácie, ktorá bude motivovať zamestnancov k najlepším výkonom tak, aby organizácia dostatočne využila ich potenciál, ponúknuť príležitosť na ich rozvoj a podporovať diverzitu pre získanie dostatočne širokého a

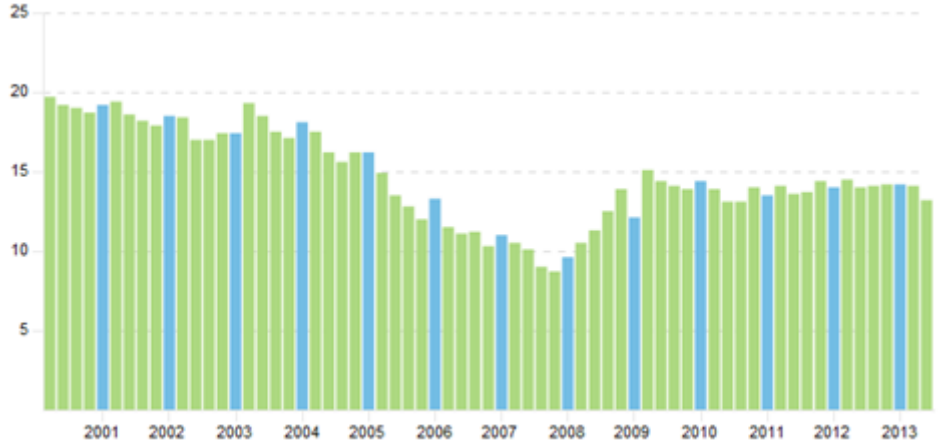
kvalitného talent poolu. Ponúknuť neobmedzené možnosti pre výnimočných ľudí a viesť ich tak, aby napomáhali prospechu organizácie. (SMILANSKY, J., 2006)

Účelom každej jednej organizácie je disponovať kvalitnými a talentovanými ľudskými zdrojmi. Organizácie kladú veľký dôraz na manažérov, ktorí disponujú znalosťami manažérskych, ekonomických a marketingových pojmov a významov ako samozrejmou intelektuálnou výbavou moderného manažéra. (BOLEK, V., 2013) V súčasnosti môžeme hovoriť o istom boji o talenty, a vyhrať sa podarí len tým podnikom, ktoré ovládajú talenty nielen identifikovať, ale aj vytvoriť im príležitosť na rozvoj potenciálu šitého na mieru. V čase hospodárskej krízy ich bolo na trhu práce prebytok, čo bolo spôsobené nedobrovoľným uvoľňovaním pracovných síl. Podniky boli v tomto období finančne oslabené, čo sa odzrkadlilo v nedostatku potrebných prostriedkov na externé obstarávanie talentov, zamestnávatelia začali hľadať, resp. vychovávať si talenty vo vnútri organizácie. Talent manažment nachádza viditeľné uplatnenie hlavne v nadnárodných spoločnostiach v podnikových procesoch, ktoré prostredníctvom vymedzeného nástroja, vychovávajú svojich vlastných zamestnancov predurčených na interný posun/rast, nie externý. Treba však pripomenúť, že sa nejedná o najlacnejšiu záležitosť. Práve z dôvodu finančnej náročnosti nástroja, nevynakladajú podniky so slovenským vlastníctvom také prostriedky, ako spomínané nadnárodné spoločnosti. Doterajšie prieskumy informujú, že len necelých sedem percent pracovných síl sú talenty. Ekonomická recesia nespôsobila žiadnu významnú zmenu v ponímaní talent manažmentu v podnikoch, rozdiel je len v odlišnom chápaní tohto pojmu. Niektoré spoločnosti ho považujú na rozvoj svojich zamestnancov, iní ho vnímajú za určitý druh nástupníctva a niektoré z opýtaných spoločností vyžívajú talent manažment ako prostriedok na implementáciu stratégie.

Spoločnosť PricewaterhouseCoopers v máji roku 2009 zrealizovala prieskum zameraný na vplyv hospodárskej krízy na riadenie ľudských zdrojov organizácií v SR. Z výsledkov vyplynulo, že približne tretina firiem prehodnotila plánovaný nárast platov a vzápätí ho znížila, tri štvrtiny firiem realizovali alebo plánovali realizovať zmeny v oblasti vzdelávania. Druhou najčastejšou reakciou na hospodársku krízu bolo zníženie náboru zamestnancov.(HUNČÍK, B – SÝKOROVÁ, T., 2009)

Ľudské zdroje sú v jednotlivých podnikoch v kontexte s hospodárskou krízou stabilnejšie a viac si vážia súčasné pracovné miesto. Na druhej strane sú pod neustálymi tlakmi zo strany zamestnávateľa, sú nútení sa prispôsobovať nových podmienkam, častejšie sa vzdelávať a pracovať na svojom potenciáli. Tempo, ktoré diktuje dnešná doba je náročné na zvládnutie. Dopady hospodárskej krízy pocítili nielen organizácie, ale aj samotní zamestnanci, ich prepúšťaním. V čase krízy v roku 2008 bolo podľa ŠÚ SR nezamestnaných 9,57%, čo v absolútnom vyjadrení predstavovalo cca 257 500 disponibilných nezamestnaných. V nasledujúcom roku (2009), v čase už rozkvitajúcej sa hospodárskej krízy, sa hodnota vyšplhala na 12,05%. Z nasledujúcej tabuľky si môžeme všimnúť, aký bol progres nezamestnanosti v jednotlivých rokoch, tzn. pred krízou a v čase jej pôsobenia.

Tabuľka 1 Nezamestnanosť v Slovenskej republike v percentách (2001-2013)



Zdroj: Štatistický úrad SR.

Tabuľka 2 Nezamestnanosť v EÚ-28 (2008-2013)

GEO/TIME	2008	2009	2010	2011	2012	2013
EÚ (28)	5,9	7,6	8,3	8,3	9,0	9,5
Belgicko	5,9	6,6	7,0	6,0	6,4	7,1
Bulharsko	5,0	6,1	9,3	10,1	11,0	11,8
Česká republika	3,9	5,8	6,4	5,9	6,0	6,1
Dánsko	2,6	4,9	6,3	6,3	6,3	5,9
Nemecko	7,1	7,3	6,7	5,6	5,2	5,0
Estónsko	4,6	11,9	14,9	11,2	8,9	7,6
Írsko	5,2	10,1	12,0	12,9	12,9	11,6
Grécko	6,6	8,4	11,2	15,9	22,3	25,4
Španielsko	9,7	15,7	17,8	19,2	22,5	23,8
Francúzsko	6,1	7,4	7,7	7,7	8,2	8,7
Chorvátsko	7,5	8,0	10,1	11,8	13,7	14,4
Taliansko	5,6	6,4	7,0	6,9	8,9	10,3
Cyprus	3,1	4,4	5,1	6,4	10,2	13,6
Lotyšsko	6,9	15,4	17,4	14,6	13,6	10,7
Litva	5,0	12,2	16,1	13,9	12,2	10,9
Luxembursko	3,9	4,1	3,8	4,1	4,2	5,1
Maďarsko	6,9	8,7	10,0	9,8	9,6	8,9
Malta	4,8	5,3	5,6	5,0	4,9	5,2
Holandsko	2,4	3,0	3,7	3,8	4,5	5,9
Rakúsko	3,1	3,9	3,7	3,5	3,6	4,3
Poľsko	5,8	6,7	8,1	8,0	8,5	8,8
Portugalsko	7,1	9,1	10,5	11,3	13,9	14,7
Rumunsko	4,3	5,2	5,6	5,7	5,4	5,7
Slovinsko	3,7	5,1	6,5	7,5	7,9	9,2
Slovensko	**8,5**	**10,5**	**12,5**	**11,8**	**12,2**	**12,5**
Fínsko	4,9	6,4	6,6	6,1	6,1	6,5
Švédsko	4,1	5,9	6,2	5,5	5,7	5,7
Spojené kráľovstvo	3,9	5,6	5,8	5,8	5,7	5,4

Zdroj: Eurostat.

Hrozba nedobrovoľného prepúšťania je naďalej aktuálna. Znižovanie počtov zamestnancov je veľmi citlivá téma, ktorá je len ťažko prijatá zo strany pracovníkov, ktorých sa osobne týka. Jedno z existujúcich riešení, ako pomôcť ľuďom, ktorí prišli nútene v čase krízy, či mimo nej o pracovné miesto, je outplacement. Predstavuje pomoc nielen pre zamestnanca, ale aj pre zamestnávateľa v stave straty pracovného miesta. Nepatrí k módny trendom, ale k štandardnému nástroju moderných firiem, ktorý pomáha zmierniť ťažké chvíle súvisiace s redukciou stavov a poskytnúť pomocnú ruku pri hľadaní nového zamestnania. V zahraničí si tradícia outplacement drží prím už 15 rokov, zatiaľ čo v našich podmienkach rezonuje len zopár rokov, nakoľko aj slovenské firmy si chcú zachovať prestíž a dobrý imidž pri prepúšťaní zamestnancov. Jedným z ďalších benefitov, ktoré podnik získava vďaka outplacementu, je renomé dôveryhodného zamestnávateľa u potenciálnych zamestnancov, ktorému nie sú ľahostajní jeho podriadení. Na outplacement sú rozličné názory zo strany zamestnancov, odlišné vnímanie je spôsobené hlavne novým, pre niektorých stále neznámym, pojmom, ktorý zaradili do podnikových procesov aj solídne tuzemské organizácie. Je pravda, že nie každý prepustený zamestnanec využíva túto službu. Špecialita, ktorý má veľa možnosti na trhu práce, ho môže považovať za nepotrebný. Nedôverčivý pohľad môže vyvolať u človeka, ktorý sa nachádza v regióne s nedostatočnými pracovnými ponukami na trhu. Napriek tomu, prax potvrdila, že prepustení zamestnanci si prostredníctvom outplacementu nachádzajú rýchlejšie prácu, ako tí, ktorí nevyužili spomínaný nástroj. Štatistiky potvrdzujú, že prostredníctvom outplacementu si vie, práceschopná osoba nájsť nové zamestnanie do pol roka od prepustenia.

VÝVOJOVÉ TRENDY V RIADENÍ ĽUDSKÝCH ZDROJOV V SÚVISLOSTI S HOSPODÁRSKOU KRÍZOU

Aj dnešnej dobe existujú podniky, ktoré nedisponujú personálnym útvarom. V tom prípade sú odkázané na využívanie služby outsourcing. Stáva sa modernou témou manažmentu podniku. Jeho rozmach v našich zemepisných šírkach je podmienený nástupom zahraničných investorov, ktorí sú na obdobné služby vo svojom prostredí zvyknutí. Zmyslom tejto služby sú okrem iného aj personálne práce, ktoré sú zabezpečené z externých zdrojov lacnejšie a pohotovejšie. Podľa priekopníkov patrí outsourcing v oblasti riadenia ľudských zdrojov za aktuálne k najrýchlejšie sa rozvíjajúcim segmentom a napriek existujúcim problémov a možným rizikám sa outsourcing stáva trendom, ktorý diktuje budúcnosť riadenia ľudských zdrojov. Medzi objekt outsourcingu môžeme zaradiť najmä nábor pracovných síl, aktivity v oblasti vzdelávania zamestnancov, mzdová a personálna náplň.

Personálny marketing prestavuje relatívne novú samostatnú vedeckú disciplínu v spojitosti s personálnymi činnosťami. Manažéri prišli veľmi skoro na to, že konkurenčná výhoda, ako aj samotné prežitie firmy závisí dosť značne od kvality ľudských zdrojov. To znamená, že je potrebné získať pracovnú silu v požadovanej kvantite aj kvalite, v pravý čas a doplniť ju na to správne pracovné miesto alebo pozíciu v podniku. (WUNDERER, R. - KUHN, T., 1993) Formovanie pracovného potenciálu na základe personálneho marketingu vedie k vzniku špecifickej zamestnaneckej a podnikovej kultúry. Vzťahuje sa nielen na získavanie pracovníkov, ale tiež na ich uvoľňovanie, pri ktorom je potrebné vynaložiť účinnú snahu nachádzať pre nich nové pracovné uplatnenie. (KACHAŇÁKOVÁ, A. – NACHTMANNOVÁ, O., 2007)

Ďalšou z možností je profesionalizácia manažérov a rozvoj práce s ľuďmi, by sa mali naďalej zvyšovať, so zreteľom na riadiace poznatky a správanie sa v krízových podmienkach.

Oblasť prípravy manažérov je potrebné orientovať najmä na tieto ťažiskové okruhy riadiacich poznatkov, návykov a správania manažérov v podmienkach trhovej ekonomiky. (KACHAŇÁKOVÁ, A. – NACHTMANNOVÁ, O., 2007) :

- ako sa stať efektívnym manažérom,
- ako sa kompetentne rozhodovať,
- ako racionálne riadiť svoj čas,
- naučiť sa prezentovať svoje myšlienky,
- naučiť sa spolupracovať s nadriadenými aj podriadenými,
- naučiť sa nachádzať uspokojenie v práci,
- rozvíjať u ľudí vôľu pracovať výkonnejšie a kvalitnejšie,
- poskytovať ľuďom možností na napredovanie,
- hľadanie vhodných ľudí pre rozvoj iniciatívy,
- využívanie myšlienok ľudí pre rasť produktivity,
- delegovanie zodpovednosti podriadeným,
- rozvoj komunikácie s pracovníkmi.

Účinným nástrojom, v oblasti získavaniu a výberu, sú dobré obchodné meno a kvalitné odporúčania od interných zamestnancov pre nových potenciálnych uchádzačov. Neodmysliteľnou súčasťou renomé podniku sú lákavé pracovné podmienky, ktoré pôsobia na pracovníka v pracovnom procese, aby vykonával svoju prácu v určitom „komforte“ . Priaznivé a dôstojné pracovné podmienky zvyšujú konkurencieschopnosť podniku. V zásade platí „spokojný zamestnanec = dobrý zamestnanec“.

V súvislosti s ľudskými zdrojmi je často spájaný výraz – motivácia. Akéhokoľvek pracovníka je potrebné motivovať. Ide o náročnú činnosť, preto je jej nutné venovať dostatočný dôraz. Základom dobrej pracovnej motivácie sú jasne naformulované ciele a ich transformácia do pracovných úloh. Nevyhnutnou súčasťou plnenia úloh sú kvalitná informovanosť zamestnancov, ich participácia na plnení cieľov a vytváranie kvalitnej tímovej atmosféry. Zamestnanci oceňujú, ak ich vedenie podniku zapája do centra diania. Prax potvrdila vyššiu zaangažovanosť ľudských zdrojov v pracovných procesoch v prípade priamej a otvorenej komunikácie s vedením, účasť na dôležitých rozhodnutiach spoločnosti a pod.

Medzi účinné nástroje, pomocou ktorých je možné prekonať hospodársku recesiu je zvýšená pozornosť upriamená na neustále vzdelávanie a profesijný rozvoj. Kvalita riadenia ľudských zdrojov je predovšetkým v rukách manažérov, ktorí disponujú strategickým myslením a schopnosťou správne motivovať zamestnancov. Viacerí vrcholoví manažéri sa zhodli, že existencia racionálnych manažérov je možnosťou, ako eliminovať negatívne dôsledky hospodárskej krízy v podniku. Od nich závisí, aké výsledky práce budú podávať pracovníci, preto sa neoplatí šetriť na ich vzdelávaní a rozvoji, v skutku ide o permanentné vzdelávanie, ktoré sa stáva nevyhnutnosťou. Vynaložené finančné prostriedky na ich vzdelanie v oblasti ľudských zdrojov sú dlhodobou návratnou investíciou v podobe cenných poznatkov, vedomostí a skúseností. Poznatky a vedomosti sú rozhodujúcim faktorom ekonomickej prosperity.

ZÁVER

Človek – ľudský zdroj – ostáva aj naďalej najcennejšou súčasťou podniku, v čase ekonomického rastu, alebo hospodárskej krízy. Podnikateľské prostredie núti podniky viesť neustály boj o talentovaných a motivovaných zamestnancov. Konkurencieschopné podniky musia brať na zreteľ fakt, že generácia neustále starne a mladé a vzdelané mozgy odchádzajú za prácou radšej do zahraničia, keď sú im vytvorené nedostatočné podmienky na rozvoj ich potenciálu.

Talent manažment má v súčasnosti čestné miesto vo vybraných podnikoch a zohráva významnú úlohu v riadení ľudských zdrojov. Umožňuje dosiahnuť benefity v podobe šetrenia financií, zvyšuje motiváciu zamestnancov a udržiava know-how v podniku. Dopad hospodárskej krízy na talent manažment nebol tak badateľný, napriek tomu si podniky čoraz viac uvedomujú jeho dôležitosť. Vplyv hospodárskej krízy sa viditeľnejšie prejavil v oblasti ľudských zdrojov v ich vynútenom uvoľňovaní. O prepustené pracovné sily sa zaoberá nástroj - outplecement. Na Slovensku daný nástroj stále hľadá vhodné miesto, pričom v zahraničí je prirodzené, že prepúšťajúci podnik venuje pozornosť odchádzajúcim zamestnancom, v snahe zachovať si dobrú povesť v očiach verejnosti.

Ľudia tvoria základnú hodnotu podniku, sú nielen kľúčovým, ale aj najdrahším zdrojov. Budujú konkurenčnou výhodou, a preto by nemali stagnovať, vedenie podniky by sa malo snažiť o potrebný rozvoj. Ich kvalita priamo vplýva na konkurenčné možnosti organizácie a klasifikuje sa za strategickú sféru tvorby konkurenčnej výhody. Znižovanie stavov v dôsledku hospodárskej krízy si musí vedenie podniku dôkladne premyslieť, tzn. zvážiť koho skutočne prepustiť, aby podnik neprišiel o pracovné sily, ktoré bude dodatočne potrebovať po uplynutí krízy.

Použitá literatúra

[1] ARMSTRONG,M. 2008. *Rízení lidských zdrojú.* 10.vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 485 s. ISBN 978-80-247- 1407-3.

[2] BARNEY, J. B. – WRIGHT, P. M. 1997. *On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage*. NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies, 1997. 12 p.

[3] BAMBERGER, P. – MESHOULAM, I. 2000. *Human Resource Strategy: Formulation, Implementation and Impact*. London : Sage Publications, 2000. 75 p.

[4] BOLEK, V. 2013. Požiadavky na znalosti manažérov v oblasti IKT. *In HR v praxi*. *Riadenie ľudských zdrojov v praxi* [online]. Bratislava : Verlag Dashöfer, 2013. ISSN 1338-564X. [cit.2014.10.25] Dostupné na internete: http://www.hrvpraxi.sk/?odkial=ENHR&cid=76804http://www.hrvpraxi.sk/?odkial =ENHR&cid=76804/a>.

[5] HORVÁTHOVÁ, P. 2010. Talent management a jeho využití při řízení lidských zdrojů v organizaci. In *Ekonomická revue – Central European Review of Economic Issues*, ISSN 1212-3951, 2010, vol. 13, 77-95 p.

[6] HUNČÍK, B. – SÝKOROVÁ, T. 2009. *Tretina firiem pre krízu upravila rast platov.* [online]. Bratislava : Denník Sme. 2009. [cit. 2014.10.24] Dostupné na internte : http://ekonomika.sme.sk/c/4934247/tretina-firiem-pre-krizu-upravila-rast-platov.html>.

[7] JERJAWI, A. K. 2011. HR Managers' Roles & Contributions in Merger. In *International Journal of Human Resource Studies*. ISSN 2162-3058, 2011, vol. 1, 66-67 p.

[8] KACHAŇÁKOVÁ, A. – NACHTMANNOVÁ, O. 2007. Budúcnosť riadenia ľudských zdrojov. In *Human Resources Management & Ergonomics*. ISSN 13370871. 2007, vol. 2, 2-3 p.

[9] SMILANSKY, J. 2006. *Developing executive talent*. *Best Practices from Global Leaders*. Chichester : John Wiley and Sons, 2006. ISBN-13: 978-0-470-03318-0. 69 p.

[10] WUNDERER, R. – KUHN, T. 1993. *Unternehmerisches Personalmanagement*. Frankfurt am Main: Campus Verlag, 1993. 143 s. ISBN 3-593-34943-4.

VYUŽITIE GEOTERMÁLNEJ ENERGIE V TRNAVSKOM SAMOSPRÁVNOM KRAJI

GEOTHERMAL ENERGY UTILIZATION IN TRNAVA REGION

Tomáš Bergendi[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ: geotermálna energia, Trnavský samosprávny kraj, verejný sektor, súkromný sektor, obnoviteľné zdroje energie

JEL Klasifikácia: Q21

ABSTRAKT:
Energy from renewable sources can be utilized by ensuring sustainable development. Trnava Region has a significant geothermal potential but on other hand, geothermal energy is used just on few location, particularly for balneology. This potential should be used also for heating and domestic hot water producing. This paper presents partial results of an analysis that tries to asnwer on question – why geothermal energy is not well developed in Trnava Region. It is also trying to find reasons of this situation by opinions of respondents on recent and future potential of geothermal utilization. The pattern of respondents contains every town and city in Trnava Region and more than 200 companies from energy, construction and environmental field. The presented analysis and its results are the partial results of the analysis of a dissertation which aim is to find the reasons of unsufficient penetration of geothermal energy in the energy portfolio of Trnava Region and propose measures to improve the current situation.

ÚVOD

Ľudstvo nevyhnutne potrebuje služby, ktoré sú spojené s využívaním energie. Nepotrebuje uhlie, ropu, zemný plyn a urán. Potrebuje energiu v nich akumulovanú, ktorú mu poskytujú na zabezpečenie služieb. Tú je možné získať aj z obnoviteľných zdrojov. Obnoviteľné zdroje energie majú prirodzenú schopnosť neustále sa obnovovať v periódach nie dlhších ako ľudský život. Konkrétne sa jedná o energiu dopadajúceho slnečného žiarenia, energiu konzervovanú v biomase, kinetickú energiu vetra, vodných tokov, oceánov a morí, tepelnú energiu litosféry a okolitého prostredia. Na ich využívanie sú rozpracované rôzne technológie. Mnohé z nich sa už bežne využívajú, iné sú zatiaľ len testované a na komerčné využitie ešte len čakajú. Na dosiahnutie trvalo udržateľného rozvoja je však nevyhnutné skĺbiť ich využitie s racionalizáciou spotreby energie v čo najkratšom období.
Energetika patrí medzi odvetvia, ktoré vo veľkej miere znečisťujú životné prostredie. Nevyhnutnou súčasťou vedeckých prognóz vývoja ľudstva sú aj problémy zabezpečenia dostatku energie a zároveň zabezpečenia kvalitného životného prostredia. Zosúladenie vzťahov energetiky a biosféry je v súčasnosti jednou z najzávažnejších strategických úloh riešenia globálnych environmentálnych problémov, a preto rozvoj energetiky musí dodržiavať princíp trvalo udržateľného rozvoja.

[1] Ing. Tomáš Bergendi, tomas.bergendi@gmail.com, prof. Ing. Miroslav Majtán, CSc., Katedra manažmentu

Trvalo udržateľný rozvoj znamená zabezpečenie súčasných potrieb obyvateľov bez obmedzenia možnosti budúcich generácií uspokojovať ich vlastné potreby. Na dosiahnutie trvalo udržateľného rozvoja je preto potrebné čiastočne zmeniť technológie, postupy a návyky nielen na strane výroby, ale aj na strane spotreby. Z hľadiska trvalo udržateľného rozvoja je v dlhodobej perspektíve nevyhnutný aj postupný prechod od využívania neobnoviteľných zdrojov energie k využívaniu obnoviteľných zdrojov energie.

Tento príspevok prezentuje čiastkové výsledky výskumu dizertačnej práce, ktorej hlavným cieľom je zistenie príčin nedostatočnej penetrácie geotermálnej energie v energetickom portfóliu Trnavského samosprávneho kraja. V rámci príspevku som sa zameral na zhodnotenie potenciálu, ktorú vnímajú respondenti ako aj na ich názory na budúcnosť a súčasnosť geotermálnej energie na energetické účely.

CIELE PRÍSPEVKU

Cieľom príspevku je prezentácia čiastkových výsledkov výskumu na základe vyhodnotenia dotazníkového prieskumu, ktorým boli kontaktované všetky mestá a obce a vybrané súkromné spoločnosti v Trnavskom samosprávnom kraji.
Výberový súbor (vzorka) zahŕňala 464 respondentov, v nasledujúcom členení:
- 213 firiem z Trnavského samosprávneho kraja so zameraním na energetiku, environmentalistiku, vykurovanie a stavebníctvo,
- 251 miest a obcí v Trnavskom samosprávnom kraji.

Dotazníkový prieskum je súčasťou výskumu dizertačnej práce, ktorej ciele sú stanovené podľa nižšie uvedenej schémy:

Hlavný cieľ: Zistenie príčin nedostatočnej penetrácie geotermálnej energie v energetickom portfóliu Trnavského samosprávneho kraja a návrh opatrení na zlepšenie súčasného stavu.

Čiastkové ciele:

1. Analýza prírodných, legislatívnych, ekonomických a sociálnych aspektov využívania geotermálnej energie na energetické účely v Slovenskej republike
2. Spracovanie kompletného prehľadu externých zdrojov financovania geotermálnej energie pre jednotlivé skupiny žiadateľov
3. Analýza a kvantifikácia geotermálneho potenciálu Trnavského samosprávneho kraja
4. Návrh možností zvýšenia podielu geotermálnej energie v energetickom portfóliu Trnavského samosprávneho kraja

STANOVENIE VÝSKUMNÉHO PROBLÉMU

Nakoľko sa viac ako 5 rokov venujem projektom rozvoja obnoviteľných zdrojov, najmä geotermálnej energie, zaujal ma jeho silný potenciál. Pri realizovaní medzinárodných projektov som bol konfrontovaný technickými riešeniami a koncepciou využívania geotermálnej energie v zahraničí. Nakoľko Trnavský samosprávny kraj má po Košickej kotline druhý najsilnejší geotermálny potenciál na Slovensku, zaujala ma otázka, aké môžu byť príčiny toho, že sa využíva len vo veľmi obmedzenom rozsahu. Mal som možnosť preskúmať spôsob využívania geotermálnej energie v meste Galanta, kde sa z nízkoentalpického zdroja vykuruje najväčšie sídlisko s viac ako 5000 obyvateľmi, nemocnica, škola, škôlka dom dôchodcov a z odpadového tepla aj bazény v mestskom kúpalisku Galandia. Tento systém funguje už od roku 1993 a bol prvý svojho druhu na Slovensku.

Začala ma preto zaujímať problematika geotermálneho rozvoja v ostatných regiónoch kraja. Z toho dôvodu som zameral výskum dizertačnej práce na hľadanie príčin nedostatočnej penetrácie geotermálnej energie v energetickom portfóliu Trnavského samosprávneho kraja.

METÓDY VÝSKUMU PREZENTOVANÉHO VÝSKUMU

Mestá, obce a firmy v týchto krajoch boli oslovené anonymným dotazníkom pozostávajúcim z 32 otázok, so zámerom zistiť bližšie informácie o požiadavkách a problémoch potenciálnych investorov do geotermálneho vykurovania, ako aj o ich preferenciách a skúsenostiach s čerpaním finančných zdrojov na obnoviteľné zdroje energie. Ich financovanie zdrojmi Európskej únie umožňuje preklenúť ich výraznú nevýhodu – a to vyššie vstupné náklady než pri konvenčných zdrojoch energie. Takto si môžu žiadatelia zabezpečiť trvalo udržateľný, finančne výhodný zdroj pre neustále sa zvyšujúce energetické potreby.

Dotazník bol tematicky rozdelený na 3 časti:

1. Časť – identifikácia respondenta: nakoľko oslovení boli predstavitelia tak súkromného ako aj verejného sektora, pre vyhodnotenie výskumu je dôležité poznať odpovede oboch sektorov samostatne a porovnať ich. Z toho dôvodu som zameral túto časť na bližšiu špecifikáciu respondenta – pri verejnej správe, či je obec, mesto a počet obyvateľov; pri súkromnej sfére veľkosť podniku, účasť zahraničného partnera v podniku.

2. Časť – Využívanie fondov Európskej únie: táto časť bola zameraná na zhodnotenie skúseností respondenta s čerpaním štrukturálnych fondov, kohézneho fondu, európskeho sociálneho fondu, resp. komunitárnych fondov. V rámci otvorených otázok som sa zameral na názory respondenta ohľadne podpory energetiky zo strany Európskej únie a na motiváciu investovať do obnoviteľných zdrojov energie.

3. Časť – Geotermálna energia: táto časť bola zameraná na zhodnotenie potenciálu, podpory zo strany Európskej únie a významu geotermálnej energie z pohľadu respondenta. V rámci otvorených otázok som sa pýtal respondentov na ich názor na súčasný stav a budúcnosť geotermálneho vykurovania na Slovensku.

VYHODNOTENIE DOTAZNÍKOVÉHO PRIESKUMU

Dotazník bol zaslaný respondentom prostredníctvom emailu, dňa 11.06.2014. Zo 464 kontaktovaných respondentov vyplnilo dotazník 108, čo činí 23,30 % úspešnosť.

Špecifikácia respondentov s vyplneným a úspešne zaslaným dotazníkom:

1. Oblasť pôsobenia respondenta:
- Verejná sféra: 50 %,
- Súkromná sféra: 50 %.

1. Druh respondenta v prípade verejnej sféry:
- Mesto: 22 %,
- Obec: 78 %,

1. Druh respondenta v prípade verejnej sféry:
- Malý podnik: 67 %,
- Stredný podnik: 22 %,
- Veľký podnik: 11 %,

1. Počet obyvateľov respondenta z verejnej sféry:
- do 500: 11,1 %,
- do 1000: 0 %,

- do 2000: 33,3 %,
- do 5000: 33,3 %,
- do 10 000: 11,1 %,
- do 20 000: 11,1 %,
- do 50 000: 0 %,
- nad 50 000: 0 %.

1. Respondent zaoberajúci sa v rámci svojej bežnej činnosti energetikou:

- Áno: 39 %,
- Nie: 61 %.

V prípade respondentov z verejnej správy sa najviac dotazníkov vrátilo od malých miest a obcí pre rozvoj potenciálu geotermálnej energie. Slabá účasť väčších miest kraja so silným potenciálom výskum uberá o hodnotné názory a postrehy, ktoré by mohli byť zakomponované do syntézy výsledkov. Na druhej strane však až 39 % respondentov sa zaoberá energetikou, čo je značná devíza výskumu z dôvodu prehľadu týchto respondentov v oblasti energetiky a ich skúseností.

Nakoľko je tento článok zameraný na využitie geotermálnej energie, uvediem čiastkové výsledky výskumu, ktoré sa zameriavajú na vyhodnotenie 3. časti dotazníka, ktorý bol určený na zistenie názorov respondentov na súčasnosť a budúcnosť geotermálnej energie v Trnavskom samosprávnom kraji.

Respondentov som sa pýtal na zhodnotenie geotermálneho potenciálu mesta/obce, resp. spoločnosti. Odpovede mohli uviesť na škále od 1 do 5 pričom čím nižšia hodnota, tým lepší potenciál. Pri odpovedi na túto otázku došlo k relatívnej zhode odpovedí respondentov z verejného a súkromného sektora. Priemer odpovedí súkromnej sféry bol na úrovni 3 a z verejnej sféry na úrovni 2,8, pričom medián oboch sfér sa zhoduje na úroveň 3. Môžeme teda vyhlásiť, že respondenti vnímajú svoj geotermálny potenciál ako priemerný a využiteľný. Geotermálnej energii prisudzuje silný význam z hľadiska využívania obnoviteľných zdrojov verejná sféra, pričom súkromná sféra prisudzuje priemerný význam. Odpovede som tiež skúmal prostredníctvom škály od 1 – 5, pričom 1 znamená kľúčový význam a 5 bezvýznamný druh obnoviteľných zdrojov. Štatistické zhodnotenie odpovedí:

- verejná sféra – priemer: 2,6, medián: 2,
- súkromná sféra – priemer: 3,2, medián: 3.

Respondenti teda vnímajú geotermálnu energiu ako významný zdroj obnoviteľných zdrojov energie, avšak samotný svoj potenciál vnímajú negatívnejšie. Z hľadiska ďalšieho rozvoja to predstavuje existujúci dopyt, na druhej strane však relatívne horšiu informovanosť, resp. skepsu potenciálnych investorov. Čiastkový predpoklad zlej informovanosti som skúmal ďalšími troma otázkami, ktoré boli zamerané na zistenie, či sa v okolí respondentov využíva geotermálna energia. Predpokladal som, že ak sa geotermálna energia využíva na energetické, resp. balneologické účely v okolí a nakoľko respondenti sú odborníci, resp. potenciálni producenti, budú dostatočne informovaní.

78 % respondentov z verejnej sféry odpovedalo kladne na otázku či boli vykonané geotermálne skúšobné vrty okolí, 11 % negatívne a rovnako 11 % nevie o takýchto vrtoch. Súkromná sféra odpovedala na rovnakú otázku 78 % kladne a 12 % negatívne.

V okolí 44 % respondentov z verejnej sféry sa využíva geotermálna energia na balneologické účely a v okolí 56 % respondentov sa na tento účel geotermálna energia nevyužíva. V okolí 78 % respondentov zo súkromnej sféry sa využíva geotermálna energia na balneologické účely, 11 % respondentov nemá o tom informácie a v okolí 11 % respondentov sa na balneologické účely nevyužíva.

Na obdobnú otázku, avšak na energetické účely odpovedali respondenti nasledovne:

- Verejná sféra:
  - Využíva sa: 22 %
  - Neviem: 0 %
  - Nevyužíva sa: 78 %
- Súkromná sféra:
  - Využíva sa: 44 %
  - Neviem: 22 %
  - Nevyužíva sa: 33 %

Uvedené údaje som porovnal pomocou kontingenčnej tabuľky s cieľom zistenia, aký prisudzujú geotermálny potenciál tí respondenti, v okolí ktorých sa využíva geotermálna energia na energetické účely. Dôvodom porovnania týchto údajov je posúdiť, či význam, ktorý prisudzujú respondenti geotermálnej energie závisí od ich skúseností s ňou – teda, či sa využíva v ich okolí.
Z hľadiska verejnej správy, priemerný prisudzovaný potenciál geotermálnej energie u respondetov, v okolí ktorých sa využíva geotermálna energia je úroveň „2“, teda vysoký potenciál, u respondentov, v okolí ktorých sa goetermálna energia nevyužíva je úroveň „3“, teda priemerný potenciál. Priemer som vypočítal váženým aritmetickým priemerom. Z uvedených údajov vyplýva, že geotermálny potenciál svojho okolia hodnotia lepšie tí respondenti, v okolí ktorých sa geotermálna energia využíva na energetické účely. Z hľadiska objektívnosti uvedených údajov je potrebné dodať, že posúdenie potenciálu u respondentov, kde sa geotermálna energia nevyužíva boli výrazne rozmanitejšie. Až 29 % uviedlo vysoký potenciál a rovnako 29 % uviedlo bezvýznamný potenciál.
Súkromná sféra v porovnaní s verejnou vidí potenciál rozdielne. Žiadny respondent neposúdil geotermálny potenciál ako významný avšak ani ako úplne bezvýznamný. Priemerný prisudzovaný potenciál u respondentov, v okolí ktorých sa využíva geotermálna energia je na úrovni „3“, teda priemerný potenciál. Prisudzovaný potenciál u respondentov bez využívania geotermálnej energie je na úrovni „2,5“. Horší potenciál teda vnímajú tie spoločnosti, v ktorých okolí sa využíva geotermálna energia na energetické účely. Je to opačne ako u verejnej sfére, kde je priemerných posudzovaný potenciál lepší u tých respondentov, kde sa využíva geotermálna energia. Podľa môjho názoru dôvodom je rozdiel vo vnímaní, nakoľko súkromná sféra ju vníma z hľadiska podnikania a investícií, kým verejná sféra z hľadiska rozvoja mesta/obce.

Vnímanie geotermálnej energie respondentmi som ďalej hodnotil pomocou otvorených otázok zameraných na uvedenie názoru na súčasný stav a budúcnosť geotermálneho vykurovania v SR. Nakoľko šlo o otvorené otázky, odpovede budem hodnotiť dedukciou s uvedením najčastejších názorov. Žiaľ z verejnej sféry uviedlo svoj názor na súčasný stav geotermálneho vykurovania len 22 % respondentov, ide teda o málo významnú vzorku odpovedí. Súčasný stav vnímajú ako bezvýznamný so zanedbateľnými zariadeniami v prevádzke, resp. nemajú dostatok informácií, nakoľko sa tejto problematike vôbec nevenujú.
Z oblasti súkromnej sféry svoj názor na súčasný stav popísalo 67 % respondentov. Podľa názorov respondentov je balneológia segmentom, kde sa geotermálna energia využíva a z hľadiska energetického využitia 43 % respondentov uviedlo vysoké investičné náklady ako brzdiaci faktor rozvoja. Šlo teda o najčastejšiu pripomienku súkromného sektora. Ďalej 29 % respondentov si myslí, že Trnavský samosprávny kraj má výhodnú polohu pre geotermálne vykurovanie, zároveň však tiež pripomínajú vysoké investičné nákladu a nedostatočnú podporu zo strany štátu.

Názory na budúcnosť geotermálneho vykurovania sú výrazne pozitívnejšie, pričom na túto otázku odpovedalo len 33 % respondentov z verejnej sféry a 67 % respondentov zo súkromnej

sféry.
Názory respondentov z verejnej sféry na budúcnosť sú výrazne pozitívnejšie ako názory na súčasnosť geotermálneho vykurovania. Každý, kto zodpovedal otázku uviedol silný geotermálny potenciál Slovenska a potrebu podpory vývoja technológií.
Respondenti zo súkromnej sféry sa vyjadrili obdobne, nakoľko 50 % respondentov vyjadrilo potrebu podpory podnikov pre ďalší rozvoj geotermálneho vykurovania v budúcnosti. Ďalej sa vyjadrili, že budúcnosť závisí od rentability, resp. od cien ostatných energií.
Prevažná väčšina názorov tak zo súkromnej ako aj verejnej sféry zhoduje v tom, že pre budúci rozvoj geotermálneho vykurovania je dôležitá podpora zo strany štátu, resp. zníženie počiatočných investičných nákladov. Na druhej strane však respondenti pozitívne vnímajú potenciál Trnavského samosprávneho kraja, čo je pre budúci rozvoj veľmi dôležitý.

ZÁVER

Výsledky a závery, ktoré sú v tomto príspevku zverejnené sú čiastkové a ich bližšia analýza bude predmetom dizertačnej práce. Dotazník vlastnej konštrukcie z ktorého som údaje získal obsahuje aj ďalšie významné časti, ktoré napomôžu k lepšiemu pochopeniu uvedených čiastkových výsledkov a k zodpovedaniu predpokladov práce. Z dôvodu komplexnosti výskumu, na vyššie prezentovaný dotazníkový výskum nadväzuje ďalší, ktorý hodnotil dlhodobé skúsenosti a názory obyvateľov aktívne využívajúcich geotermálnu energiu na vykurovanie s cieľom zistiť názory všetkých zainteresovaných strán: občanov (spotrebiteľov) na strane dopytu a verejnú a súkromnú sféru na strane ponuky. Pre účely zistenia skutočného potenciálu Trnavského samosprávneho kraja som sa nespoliehal len na odpovede respondentov z dotazníkového prieskumu, nakoľko mohlo by to výrazne skresliť reálny stav. Z toho dôvodu som v rámci výskumu analyzoval interné dokumenty Trnavského samosprávneho kraja týkajúce sa energetiky a hospodárstva.
Verím, že výsledky výskumu prinesú hodnotné poznatky pre prax a napomôžu k lepšej interpretácii potrieb praxe s cieľom využitia skutočného geotermálneho potenciálu, ktorý Trnavský samosprávny kraj ukrýva.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. Vlastný dotazníkový prieskum

RIADENIE LOGISTICKÝCH ČINNOSTÍ

MANAGEMENT OF LOGISTICS ACTIVITIES

Brigita Boorová, Klaudia Gubová[1]

ABSTRACT

Article deals with the management of logistics activities. Describes, who are specialists of logistics activities, and what services are provided. Logistics deals with coordination, optimization and smoothness all the activities that are necessary to ensure flexible production process running at optimum cost. These activities may include customer service, anticipating demand, information distribution, order processing, material handling. Managing logistics activities is extremely important both for manufacturing companies, as well as for service companies.

JEL Classification
L11, L53, L89, L91

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
Logistické činnosti, logistika, logistické centrá, logistický poskytovatelia, logistické služby

KEY WORDS
Logistics activities, logistics, logistics centers, logistic providers, logistics services

ÚVOD

Logistika je disciplína, ktorá sa zaoberá optimalizáciou, koordináciou a synchronizáciou všetkých činností, ktoré sú nevyhnutné na zabezpečenie pružného a ekonomického priebehu výrobného procesu pri optimálnych nákladoch. Tieto činnosti môžu zahŕňať službu zákazníkom, predvídanie dopytu, distribúciu informácii, vybavovanie objednávok, manipuláciu s materiálom a podobne. Manažovanie logistických činností je nesmierne dôležité ako pre výrobné podniky, tak aj pre podniky poskytujúce služby.

Tak, ako v ostatných činnostiach, i pri skladovaní a logistických operáciách využívajú výrobné spoločnosti, obchodné reťazce a iné spoločnosti čoraz častejšie outsourcing. To znamená, že realizujú tieto služby mimo svojej vlastnej štruktúry a spoliehajú sa na činnosť cudzích zdrojov. Mnohé zo spoločností vidia hlavnú výhodu outsourcingu logistických činností predovšetkým v úspore nákladov. Výhody takéhoto rozhodnutia sú však viaceré. Za

[1] Brigita Boorová, Ing., PhD., odborná asistentka, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu výroby a logistiky, brigita.boorova@euba.sk, Ing. Klaudia Gubová, PhD., odborná asistentka, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu výroby a logistiky, klaudia.gubova@euba.sk

najvýznamnejšiu sa dá označiť tá, že podnikateľský subjekt sa môže plne sústrediť na svoju vlastnú činnosť a činnosti súvisiace s distribúciou výrobkov prenechá logistickej spoločnosti.

Na Slovensku sa outsourcing využíva v logistických činnostiach spojených najmä so skladovaním tovaru, distribúciou a prepravou tovaru, vedením skladu, službami s pridanou hodnotou (ako sú: etiketovanie a označovanie tovaru, vychystávanie, kompletizácia a balenie tovaru, montáž, kontrola kvality tovaru, sledovanie zásielok a iné). Kritériá ovplyvňujúce rozhodnutie podniku či ísť cestou outsourcingu alebo internej logistiky nie sú len otázkou výlučne nákladovou. Nižšie náklady sú pri outsourcingu jedným z kritérií, ide aj o skladové kapacity, technické požiadavky a kvalifikovaný personál. Špecializované logistické podniky vedia ponúknuť skúsenosti a riešenia založené na znalostiach, presne podľa potreby konkrétneho zákazníka.

Automobilový priemysel je na Slovensku najvýznamnejší zákazník firiem poskytujúcich riadenie logistických činností. Outsourcing v prostredí výrobcov automobilov sa nedotýka len „tradičných služieb“, ako sú napríklad informačné technológie, ale stále viac sa zameriava na komponenty, z ktorých sa finalizuje automobil a vyrába sa mimo materského montážneho závodu. Týmto rastie dôležitosť logistických prepojení. Využívajú sa cross-dockové centrá, ktoré sú lokalizované blízko industriálnych zón, do ktorých prúdi materiál (tovar) od rôznych dodávateľov, tam sa rozdelí a putuje do jednotlivých výrobných závodov. Veľké logistické uzly sú v okolí automobiliek Volkswagen v Bratislave (koncernový cross-dock Volkswagenu je v Lozorne), PSA Peugeot Citröen pri Trnave, KIA pri Žiline, ako aj v okolí montážnych závodov veľkých firiem v iných odvetviach.

Dôkazom, že ide o výhodný proces ako pre výrobcu, tak i pre koncového zákazníka, je veľký rozmach logistiky a rozsiahla výstavba logistických centier a parkov nie len na Slovensku. Zmyslom logistických centier je najmä neustále zvyšovať kvalitu prepravy a súvisiacich služieb, ktoré poskytujú, ako aj koncentrácia toku tovarov a zásielok. Hlavnou činnosťou logistického centra je dodávanie tovaru zákazníkom požadovaným spôsobom v požadovanom množstve, druhu a kvalite a jeho druhotná činnosť spočíva najmä z udržovania potrebných zásob tovaru (suroviny, materiál v rôznom stupni rozpracovania alebo hotové výrobky uložené na sklad a pod.).

1 ŠPECIALISTI NA LOGISTICKÉ ČINNOSTI

Sú to poskytovatelia logistických služieb, špecializované podniky zapájajúce sa do logistických reťazcov ako externí partneri, najčastejšie voči výrobcom hmotného tovaru (predávajúcim), ktorým poskytujú individualizované služby, a to od prepravy dielov, komponentov či hotových výrobkov alebo ich skladovanie, triedenie až po – doposiaľ menej bežné – preberanie plnej zodpovednosti za logistické uspokojenie zákazníkov, tzn. vrátane riadenia procesov v logistických reťazcoch na základe vlastného knov – how. Využívanie externých logistických služieb je dlhodobo na vzostupe, pričom sa dramaticky znižuje počet využívaných poskytovateľov. Kritéria výberu poskytovateľov sú predovšetkým kvalita ponúkaných služieb, kvalita zamestnancov, cena a úroveň skúseností v medzinárodnej a vnútroštátnej preprave, resp. skúsenosti v danom sektore ekonomiky a danej oblasti služieb. Partnerstvo s poskytovateľmi logistických služieb sa vyvíja smerom k dlhodobým zmluvným vzťahom (strategickým alianciám), najdôležitejším predpokladom pre ich uzatvorenie je dôveryhodnosť poskytovateľa. [2]

Najčastejším odberateľom logistických služieb sú výrobcovia hmotných tovarov, ktorým poskytujú logistické firmy individualizované služby prispôsobené podmienkam výroby daného podniku. Široké spektrum poskytovaných služieb pokrýva prepravu dielov, komponentov, hotových výrobkov, ich skladovanie, triedenie a kompletizáciu, až po

preberanie úplnej zodpovednosti za všetky podnikové procesy súvisiace s logistikou alebo jej plánovaním a riadením.

Pri poskytovaní logistických služieb dochádza k rôznym komplikovaným právnym vzťahom. Na procese poskytovania služieb v logistickom centre sa veľmi často podieľajú viaceré subjekty s rôznou právnou formou, ktoré môžu mať sídlo v rôznych štátoch, čím dochádza k aplikácií zmlúv rôznych typov a charakterov.

Na Slovensku nie je oficiálna definícia poskytovateľov logistických služieb, podľa zákona môžu poskytovatelia vystupovať len ako zasielatelia.

Poskytovateľ logistických služieb sa pri výkone svojej činnosti stretáva s dvomi protichodnými záujmami. Na jednej strane zákazník so svojimi vysokými nárokmi na kvalitu a cenu a na druhej strane dodávateľ, ktorý sa snaží riešiť vzniknuté problémy a prípadnú zodpovednosť za ne preniesť na logistického poskytovateľa. V takýchto prípadoch záleží len na skúsenostiach poskytovateľa a na stabilite jeho logistického konceptu, aby takúto situáciu dokázal zvládnuť. Strategický vzťah s kvalitným poskytovateľom logistických služieb prináša firmám mnohé benefity. Pre svojich klientov vytvára nevyhnutné predpoklady na ďalší rozvoj ich činností. Ak zákazník akceptuje jeho aktívnu účasť v procese supply – chain management, dokáže redukovať vplyv cyklických alebo sezónnych výkyvov na výrobné a montážne procesy. Strategický vzťah aktivizuje procesy analýz firemných procesov. Podieľa sa na modelovaní nových logistických konceptov a systémov pre konkrétne situácie. Optimalizuje logistické toky a prispieva k znižovaniu nákladov. Na kvalitu poskytovateľa logistických služieb sa v súčasnosti kladie mimoriadny dôraz. Zaujímavou formou spolupráce je napríklad tzv. open – book kontrakt: zákazník má od logistického poskytovateľa k dispozícii kompletnú kalkuláciu nákladov za zmluvnú činnosť a vopred odsúhlasenú maržu ako odmenu pre poskytovateľa. Na trhu nachádza stále častejšie uplatnenie. Firmy sa preto zameriavajú na kvalitu dodávateľov a ich výrobných procesov. Mnohí dodávatelia totiž dokážu vytvoriť podľa zadaných parametrov fungujúci model „šitý“ na mieru.

Poskytovateľmi logistických služieb sú logistické centrá. Logistické centrum sa dá charakterizovať ako lokálny dodávateľský a distribučný uzol, ktorý poskytuje rôznorodosť logistických služieb, vrátane služieb s pridanou hodnotou. Je to centrálny článok, ktorým prechádzajú logistické reťazce medzi dodávateľmi a odberateľmi. Uskutočňuje triedenie, kompletizáciu a konsolidáciu tovaru, spravidla v prietokovom (tranzitnom) režime. Predmetom logistického reťazca je súbor hmotných a nehmotných predovšetkým informačných tokov, prebiehajúcich vo viacerých dodávajúcich a odberajúcich článkoch, ktorých štruktúra je odvodená od požiadavky čo najflexibilnejšie vyhovieť potrebe koncového zákazníka. Dodávateľom môže byť právnická, fyzická osoba, oddelenie podniku, dodávajúcich tovar, či poskytujúce služby jednému alebo viacerým odberateľom. Základným konceptom logistického podniku (centra) je ekonomizácia nepriamych dodávateľsko – odberateľských materiálových väzieb, zvoz dodávok do logistického centra a rozvoz dodávok k odberateľom, úspora prepravných a skladovacích nákladov. Začleniť sa do logistického centra predstavuje pre stredne veľké podniky príležitosť, ako dosiahnuť na nové trhové požiadavky v kooperatívnom spojení s partnermi. Logistické centrum je uzlovým bodom, v ktorom sa stýkajú dopravné prostriedky rôznych druhov dopravy. Ponúka optimálne podmienky pre tvorbu kombinovaných prepravných reťazcov, napríklad cestná – železničná – cestná doprava, cestná – železničná – námorná – cestná doprava a pod. Dopyt po alternatívnych druhoch dopravy zvyšuje podnikateľskú flexibilitu a zabezpečuje trvalú kvalitu logistických výkonov a činností. Umiestnením logistického centra pri dopravnom uzle kombinovanej dopravy sa dá dlhodobo zabezpečiť zvýšenie výkonu železničnej a vodnej dopravy na prepravnom trhu.

V praxi sa často pojem logistické centrum zamieňa s logistickým parkom. Logistický park je vyhradený územný priestor, v ktorom jeden alebo viacerí poskytovatelia služieb

vykonávajú všetky činnosti spojené s dopravou, logistikou a distribúciou tovaru. Logistické parky sú na rozdiel od logistických centier zriaďované najmä na účel podpory výroby. V logistických parkoch sa poskytujú služby aspoň v takom rozsahu, ako v logistických centrách, pričom logistické centrum môže byť súčasťou logistického parku. Logistický park je špecifickým prípadom priemyselného parku. Najväčší rozdiel je predovšetkým v spôsobe financovania. Tieto objekty sú koncipované ako verejné a teda prístupné podnikateľskej verejnosti. Z toho dôvodu sa na ich výstavbe podieľa štát a dbá na to, aby zabezpečil rovnaký prístup k ponúkaným službám a aktivitám. Výnimku tvoria krajiny, kde je rozvinutý súkromný sektor, a preto mu štát môže prenechať monopol na ich výstavbu. V závislosti na type výroby sa teda menia aj typy skladov a internej infraštruktúry parku.

Vďaka efektívnym riadením logistických činností v logistických centrách sa znižuje zaťaženie dopravnej infraštruktúry a preprava sa premiestňuje na dopravné prostriedky, ktoré sú priaznivejšie voči životnému prostrediu, zároveň sa prispôsobuje infraštruktúra požiadavkám logistického trhu. Celkový úžitok nemôže byť hodnotený izolovane v regióne, zvyšuje sa s prepojením na ďalšie logistické centrá, ktoré medzi sebou kooperujú na najrôznejších úrovniach. Spolupráca logistických centier podporuje efektívne ekonomické a dopravné toky a upevňuje tak konkurencieschopnosť zúčastnených podnikov v logistických centrách. Stimuluje sa všeobecný hospodársky rozvoj regiónu, zvyšuje sa regionálna i ekonomická výkonnosť, zlepšuje sa zásobovanie, znižujú sa nepriaznivé ekologické vplyvy dopravy.

2 LOGISTICKÉ ČINNOSTI

Hlavným strategickým dôvodom využívania špecialistov na logistické činnosti je nutnosť čo najpružnejšie reagovať na priania zákazníka. Ak sa manažment podniku zaoberá všetkými problémami, stráca cenný čas potrebný na rozhodovanie o hlavnej činnosti. Je výhodnejšie pre podnik sústrediť sa na hlavnú činnosť a ostatné je účelné odsunúť a využívať outsourcing logistických činností.

Výberu špecialistu na logistické činnosti (logistického centra) je potrebné venovať maximálnu pozornosť. Kľúčovými faktormi, ktoré musí zadávateľ posúdiť sú úroveň, rozsah a forma ponúkaných služieb, kvalita a odbornosť zamestnancov, cena, skúsenosti a referencie špecialistu, jeho veľkosť, technické a personálne vybavenie.

Podľa vzťahu k službám logistického centra rozlišujeme:

- poskytovanie služieb najmenej v jednej z čiastkových oblastí logistického centra – prevádzkovateľ,
- zapojenie sa do vstupujúceho alebo vystupujúceho toku tovaru – užívateľ.

V logistickom centre môže pôsobiť jeden prevádzkovateľ alebo viac prevádzkovateľov, z ktorých časť využíva spoločné zariadenia, viac prevádzkovateľov, kde všetci využívajú spoločné zariadenia alebo viac užívateľov bez spoločných zariadení. Podľa vlastníckych vzťahov môže byť prevádzkovateľ súčasne aj vlastníkom alebo iba nájomníkom. Pri pohľade na logistické služby na slovenskom trhu môžeme konštatovať niektoré dôležité fakty, ako sú prítomnosť silných nadnárodných logistických spoločností a ich komplexná ponuka logistických služieb, ďalej je to veľký počet malých firiem, ktoré poskytujú logistické služby, nízky dopyt slovenských firiem po komplexných logistických službách a obmedzený priestor na trhu. Medzi hlavné kritériá pre výber poskytovateľov logistických služieb patria predovšetkým jednoznačná profesionalita poskytovateľa, starostlivosť o zákazníka a štruktúra poskytovaných služieb, spoľahlivosť, dochvíľnosť, hustota dopravnej siete, frekvencia dodávok, náklady a cenové relácie.

Služby logistických centier na Slovensku sa dajú rozdeliť na hlavné logistické služby, medzi ktoré môžeme zaradiť najmä: prepravu, distribúciu v SR, európsku distribúciu, distribúciu po celom svete, automotive, skladovanie, poistné udalosti, colné služby, IT riešenia, IT štandardy, mýtne poplatky; služby s pridanou hodnotou, medi ktoré môžeme zaradiť: kontrolu kvality, vychystávanie kompletizáciu a balenie tovaru, etiketovanie a označovanie cenou, predajná politika, riadenie zásob, sledovanie zásielok, funkciu centrálneho skladovania, cross-docking, vybavovanie zákazníckych objednávok, logistické poradenstvo a iné; doplnkové logistické služby medzi ktoré sa dajú zaradiť: analýza a optimalizácia procesov, koncepcia, realizácia a riadenie globálnych dodávateľských reťazcov. Logistické centrá iba v niektorých prípadoch poskytujú všetky služby, ale v uvedených skupinách služieb sa vyskytujú také, bez ktorých sa logistické centrá nemôžu zaobísť. V podstatnej miere zohrávajú rolu regionálne podmienky pre výber ponúkanej skupiny služieb. Logistické služby v logistických centrách poskytujú vybrané firmy, podnikatelia a organizácie ako sú dopravné podniky a súkromní prepravcovia, veľkosklady, baliarne, poštové úrady, zasielateľské firmy a iné.

Pre zachovanie si konkurencieschopnosti musia logistické centrá optimalizovať svoje dopravné plánovania a zlepšovať svoju efektivitu. Nevyhnutnosťou je udržiavanie dobrých vzťahov so zákazníkmi a mať prehľad o subdodávateľoch, z ktorých sa vyberajú partneri. Tieto uvedené činnosti riadia logistickí manažéri, ktorí sa neustále pokúšajú optimalizovať a zefektívňovať ponúkané služby a tím zvyšovať konkurencieschopnosť logistického podniku.

ZÁVER

Pre každý podnik je manažovanie logistických činností nesmierne dôležité, nakoľko by bez nich nebol schopný realizovať svoju výrobu, resp. ponúkať služby. Tieto činnosti môžu zahŕňať službu zákazníkom, predvídanie dopytu, distribúciu informácii, vybavovanie objednávok, manipuláciu s materiálom, služby s pridanou hodnotou a podobne. Výrobné podniky, obchodné reťazce a iné spoločnosti, tak, ako v ostatných činnostiach, i pri skladovaní a logistických operáciách využívajú čoraz častejšie outsourcing. To znamená, že realizujú tieto služby mimo svojej vlastnej štruktúry a spoliehajú sa na činnosť cudzích zdrojov. Špecialisti na logistické činnosti sú poskytovatelia logistických služieb, špecializované podniky zapájajúce sa do logistických reťazcov ako externí partneri, najčastejšie voči výrobcom hmotného tovaru (predávajúcim), ktorým poskytujú individualizované služby, a to od prepravy dielov, komponentov či hotových výrobkov až po ich skladovanie, ako aj služby s pridanou hodnotou a pod.

Outsourcing logistických činností môže mať pre podnik rôzne prínosy v oblasti logistiky, ako napr. zníženie nadmerných zásob, odstránenie zbytočnej manipulácie s tovarom, redukcia chybovosti dodávok, optimálna expedícia zásielok, zvýšen ie kvality a s tým spojená zvýšená produktivita práce a výkonnosť, ako aj celkové zníženie nákladov na logistické procesy.

LITERATÚRA

[1] Logistický monitor. [online]. [cit. 2014-05-10]. Dostupné z: <http://www.logistickymonitor.sk/index.php?option=com_contentcontent&task=view&id=841&Itemid=6>.

[2] BOOROVÁ, B. *Logistické centrá - možnosti, požiadavky a podmienky fungovania na Slovensku*: dizertačná práca. Školiteľ: Andrej Dupaľ. Bratislava, 2013. 132 s.

REŠTRUKTURALIZÁCIA AKO NÁSTROJ KRÍZOVÉHO MANAŽMENTU V PODMIENKACH SLOVENSKEJ EKONOMIKY

RESTRUCTURING AS A CRISIS MANAGEMENT TOOL IN CONDITIONS OF SLOVAK ECONOMY

Mária Braunová[1], Peter Štetka[2]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
business restructuring, Slovak economy, business crisis, numbers of restructuring companies

JEL Klasifikácia
M21, K22

ABSTRAKT

The business restructuring we assign to the crisis management instrument as an option of solutions to the crisis. Business restructuring solves deeper crisis, which requires a more radical intervention. Solving the crisis through the instrument of crisis management means the giving up the existing strategic position and build a new one. Restructuring Act is a strict process leading to the rescue of the debtor in which the debtor agrees to all creditors' settlement of their claims and maintain the continued operation of the company. In this paper, we examined the development of permitted restructuring for the period from January 2011 to October 2014 businesses operating in the territory of the Slovak Republic by two rating agencies that have this data in their internal databases.

ÚVOD

Téma krízy sa v súčasnom turbulentnom podnikateľskom prostredí stala obľúbeným predmetom skúmania vzhľadom na jej výskyt v rôznych sférach politického, ekologického, sociálneho no najmä ekonomického života. Riešenie krízovej situácie nie je jednoduché a vyžaduje záujem a potrebné vedomosti na nastolenie opätovnej rovnováhy. Jednou z možností riešenia krízy je práve reštrukturalizácia, ktorou sa budeme v tomto príspevku zaoberať v podmienkach slovenskej ekonomiky.

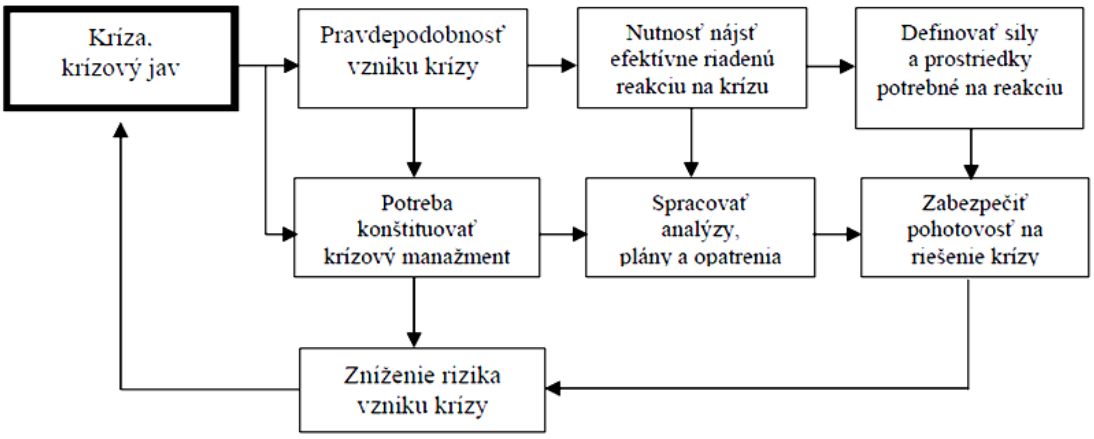
Manažment podniku už v dávnej minulosti vykonával preventívne opatrenia na predchádzanie prírodným katastrofám, prijímal rozhodnutia zmierňujúce dôsledky hospodárskych kríz na ekonomiku podnikateľských subjektov a hľadal možnosti zabránenia vzniku potenciálnych krízových stavov. Ale ani porovnanie zdrojov a zákonitostí kríz nezabránilo ich vzniku. Bolo preto potrebné vytvoriť účinný mechanizmus, ktorý by minimalizoval účinky vzniknutých kríz, resp. predchádzanie ich vzniku. Nositeľom tohto mechanizmu sa stal krízový manažment, ktorý podľa rôznych autorov predstavuje logicky usporiadaný súbor poznatkov o možných krízach, ich príčinách a dôsledkoch, ale tiež o princípoch, metódach a postupoch ich riešenia. Poslaním krízového manažmentu je vytvoriť

[1]Ing. Mária Braunová, mari.braunova@gmail.com, školiteľ: doc. Ing. Anna Neumannová, CSc., Katedra podnikovohospodárska
[2]Ing. Peter Štetka PhD., ingpeterstetka@gmail.com

metodológiu na dosiahnutie účinnosti manažérskej práce vo vzťahu k ochrane ľudského spoločenstva a materiálových hodnôt pred účinkami kríz.

KRÍZOVÝ MANAŽMENT A JEHO NÁSTROJE

Krízový manažment možno definovať ako teoretický problém alebo vednú disciplínu. Z hľadiska teórie je krízový manažment prepracovaná disciplína, ktorá má svoj predmet a metódu štúdia. Poskytuje návod ako zisťovať, eliminovať a predchádzať krízovým situáciám vo verejnej správe a hospodárskej činnosti. Krízový manažment však možno vnímať aj ako vednú disciplínu. Obsahom tohto prístupu je konkrétna manažérska činnosť, alebo sústava aktivít založená na získaných poznatkoch a praktických skúsenostiach z riešenia krízových situácií, komunikačných, organizačných a riadiacich zručnostiach podnikových manažérov pri dosahovaní strategických cieľov podniku. V neposlednom rade sa jedná o špecializovanú skupinu manažérov alebo podnikových funkčných miest, ktorí sú nositeľmi úloh zameraných na manažérsku činnosť v špecifickom prostredí.[3]



Obrázok 1 **Význam krízového manažmentu**
Prameň: ŠIMÁK, L. 2004. *Krízový manažment vo verejnej správe*

Krízový manažment je interdisciplinárnym vedným odborom, ktorý sa zaoberá riadením ako cieľavedomou činnosťou ľudí a jeho poslaním je vytvoriť metodológiu riadenia s dôrazom na dosiahnutie efektívnosti tejto činnosti vo vzťahu k vytýčenému cieľu, t.j. ochrane ľudského spoločenstva a materiálových hodnôt pred účinkami kríz a počas ich prekonávania. Zároveň je to tiež druh činnosti alebo sústava aktivít, ktorými manažéri dosahujú uvedený cieľ. Má koordinačný charakter, zjednocuje a usmerňuje ľudí rôznych profesií. V neposlednom rade je krízový manažment riadiacou činnosťou ľudí, ktorí plnia manažérske funkcie v špecifickom prostredí odlišnom od bežného administratívno-správneho a výrobného prostredia. Je to tiež umenie vedieť riešiť konkrétne krízové javy a voliť zodpovedajúce prístupy v konkrétnych podmienkach a prostredí.[4]

Krízový manažment je súčasťou celkového systému manažmentu, ktorého nositeľom je vrcholový stupeň manažmentu. Vznikol ako dôsledok priemyselných havárií, ekonomických kríz, podnikateľských rizík a neefektívnych rozhodnutí podnikového manažmentu. V podnikovo-hospodárskej základni sa konštituovala osobitná forma

[3]GOZORA Vladimír: *Krízový manažment.* 1. vyd. Nitra: SPU v Nitre, 2000. 182 s. ISBN 80-7137-802-X.
[4]ŠIMÁK, L. 2004. *Krízový manažment vo verejnej správe*. Žilina: ŽU, FŠI, DP Košice, 2004. 245 s. ISBN 80-88829-13-5.

manažmentu, ktorá sa uvedenými problémami komplexne zaoberá, a ktorá sa vo svete bežne označuje ako krízový manažment (Crisis Management).

Možností riešenia krízy v podniku je niekoľko. Výber je ovplyvnený hĺbkou a charakterom krízy, zámermi vlastníkov alebo manažérov na jednej strane a veriteľov a ďalších subjektov na strane druhej. Prostredníctvom analýzy podniku, ktorý sa nachádza v kríze sa ukáže, či je podnik naďalej schopný vykonávať svoje základné funkcie, prežiť, a potom vedenie podniku rozhodne, aká štandardná forma krízového riadenia sa v podniku prijme. Kríza v podniku je mimoriadnou situáciou, a preto krízový manažment musí zvoliť metódy a postupy, ktoré sú adekvátne danej situácii. Podľa Neumannovej A. do foriem na záchranu podniku zaraďujeme konsolidáciu, sanáciu a reštrukturalizáciu.[5] Hlavným cieľom procesu reštrukturalizácie je vytvorenie si novej strategickej pozície v podniku, na základe reštrukturalizačného programu, ktorý je vybudovaný z dôkladných analýz v podniku. Samotná kríza podnecuje podnik vo vytváraní zmien pre jeho ďalší vývoj, rast a rozvoj. Ak sa ale nepodarí krízu vyriešiť, dochádza k postupnému úpadku a k zániku podniku.

Reštrukturalizácia

Riešenie krízy prostredníctvom daného nástroja krízového manažmentu znamená vzdanie sa existujúcej strategickej pozície a vybudovanie si novej. Reštrukturalizácia je zákonom presne stanovený proces smerujúci k záchrane dlžníka, v ktorom sa dohodne dlžník so všetkými veriteľmi na vysporiadaní ich pohľadávok a zachová sa ďalšia prevádzka podniku dlžníka vrátane zamestnanosti aj po ukončení reštrukturalizácie. Pre ďalšiu charakteristiku reštrukturalizácie je potrebné zadefinovanie nasledujúcich pojmov.

Reštrukturalizačný proces a reštrukturalizačný plán

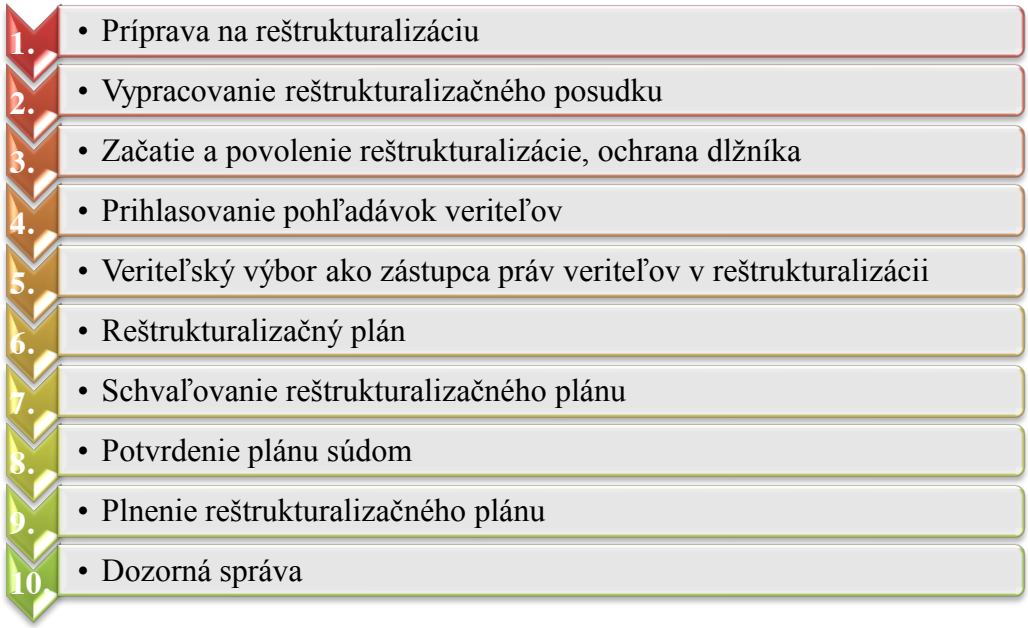
V zmysle príslušných ustanovení zákona o konkurze a reštrukturalizácii je dlžník v úpadku, ak je „platobne neschopný alebo predĺžený“[6]. Dlžník je povinný predchádzať úpadku, a ak mu úpadok hrozí, je povinný prijať bez zbytočného odkladu vhodné a primerané opatrenia na jeho odvrátenie.[7] Dlžník, ktorý je povinný účtovať podľa zákona o účtovníctve[8], je ďalej povinný sústavne sledovať vývoj svojej finančnej situácie, ako aj stav svojho majetku a záväzkov tak, aby mohol včas zistiť prípadnú hrozbu úpadku a prijať opatrenia, ktoré hroziaci úpadok odvrátia.[9] Definícia platobnej neschopnosti: „platobne neschopný je ten, kto nie je schopný plniť 30 dní po lehote splatnosti aspoň dva peňažné záväzky viac ako jednému veriteľovi.“[10] Definíciu platobnej neschopnosti, ktorá je stanovená v zákone o konkurze a reštrukturalizácii, ďalej špecifikuje vyhláška Ministerstva spravodlivosti Slovenskej republiky.[11]

Počas reštrukturalizačného konania, nie je možné majetok dlžníka exekuovať, nie je možné pristúpiť zo strany veriteľov k výkonu zabezpečovacieho práva, teda exekučné a súdne konania sa zastavujú**.**

[5]NEUMANNOVÁ, A. a kol., 2012. *Podniková diagnostika*. 1.vyd. Bratislava : Iura Edition, 2012. 109 s. ISBN 978-80-8078-464-5.
[6]§ 3 ods. 1 zákona o konkurze a reštrukturalizácii
[7]§ 4 ods. 1 zákona o konkurze a reštrukturalizácii
[8] Zákon č. 431/2002 Z.z. o účtovnictve v znení neskorších predpisov
[9] § 4 ods. 2 zákona o konkurze a reštrukturalizácii
[10] § 3 ods. 1 zákona o konkurze a reštrukturalizácii
[11]Vyhláška Ministerstva spravodlivosti Slovenskej republiky č. 643/2005 Z.z., ktorou sa ustanovujú podrobnosti o spôsobe určenia platobnej neschopnosti a predĺženia

Výhodou reštrukturalizácie je, že po úspešnom schválení reštrukturalizačného plánu, dlžníkovi zanikajú staré záväzky a dáva sa mu možnosť úspešne pokračovať v podnikateľských aktivitách. Reštrukturalizácia zabezpečuje zachovanie ekonomickej samostatnosti a právnej subjektivity dlžníka, dosiahnutie ekonomického ozdravenia, zachovanie pracovných miest, kontinuitu príjmov a ďalšie.[12]

Celé konanie prebieha pod dohľadom reštrukturalizačného správcu, ktorý povolením reštrukturalizácie nadobúda práva podobné štatutárnemu orgánu. Tento proces je upravený zmluvou o reštrukturalizácií, kde si zmluvné strany upravia svoje práva a povinnosti. Správca dohliada na to, aby celé konanie prebehlo v zmysle zákona č. 7/2005 Z.z. o konkurze a reštrukturalizácii, ale aj v zmysle platného právneho poriadku SR. Proces reštrukturalizácie pozostáva z jednotlivých krokov:[13]



Obrázok 2 **Proces reštrukturalizácie**
Prameň: vlastné spracovanie.

V *prípravnej fáze reštrukturalizácii* sa zisťuje, či je podnik vhodný na to, aby v ňom prebehla reštrukturalizácia. Sumarizujú sa účtovné, obchodné a finančné podklady na spracovanie modelu podľa ktorého sa určí postup, ktorým je možné nájsť nové smerovanie a ozdravenie podniku. Tieto kroky je vhodné zveriť spoločnosti s dlhodobými skúsenosťami z reštrukturalizácií, ktorá po ekonomickej stránke preverí opodstatnenosť reštrukturalizačného konania, zosumarizuje jeho výhody a upozorní na prípadné problémy.

Fáza *vypracovania reštrukturalizačného posudku* trvá jeden až dva týždne. Reštrukturalizačný posudok je základným dokumentom, v ktorom dlžník spoločne zo správcom zanalyzujú situáciu v podniku, opodstatnenie reštrukturalizácie, skrátený popis ako podnik funguje a odporúčanie správcu na začatie reštrukturalizačného konania. Takto zanalyzovaný stav v podniku je podkladom pre príslušný okresný súd, určený podľa sídla podniku na vyjadrenie sa k začatiu a povoleniu reštrukturalizačného konania.

[12]ŠKODOVÁ V. 2013. *Lepšie neskoro ako nikdy. Reštrukturalizácia* [online] [cit. 2014-10-15] dostupné na internete: <http://www.restrukturalizacia.net/sk/4/o-restrukturalizacii>
[13]Všetko o reštrukturalizácii. 2013. *Proces priebehu reštrukturalizácie* [online] [cit. 2014-10-15] dostupné na internete: <http://www.restrukturalizacie.com/06.html>

Po doručení reštrukturalizačného posudku na súd začína plynúť 15 dňová lehota, aby súd začal reštrukturalizáciu. *Začatie reštrukturalizácie* má na dlžníka nasledovné účinky:[14]

a) dlžník obmedzí svoju činnosť na bežné úkony a iné právne úkony musí odsúhlasiť správca, ktorý vypracoval reštrukturalizačný posudok,
b) pre pohľadávky uplatnené v reštrukturalizácii prihláškou platí, že nemožno začať voči dlžníkovi výkon rozhodnutia, alebo exekučné konanie a už prebiehajúce konania sa prerušujú,
c) pre zabezpečené pohľadávky (napr. záložným právom), ktoré sa v reštrukturalizácii uplatňujú prihláškou, nemožno začať ani pokračovať vo výkone zabezpečovacieho práva na majetok patriaci dlžníkovi,
d) druhá strana nemôže vypovedať dlžníkovi zmluvu, ani od nej odstúpiť pre omeškanie plnenia, na ktoré z druhej strane vznikol nárok začatím reštrukturalizácie, taktiež vypovedanie, alebo odstúpenie zo zmluvy je z tohto dôvodu neúčinné,
e) pohľadávku veriteľa, ktorá sa v reštrukturalizácii uplatňuje prihláškou, nemožno voči dlžníkovi započítať.

Ak dlžník splní všetky podmienky na povolenie reštrukturalizácie súd do 30 dní od začatia reštrukturalizácie rozhodne o povolení reštrukturalizácie, ktoré zverejní v obchodnom vestníku.

Nasledujúcim krokom je *prihlasovanie pohľadávok veriteľov*. Prihlášky je možné podávať 30 dní od povolenia reštrukturalizácie a reštrukturalizačný správca má 10 dní na jej akceptovanie, alebo ak je prihláška sporná môže jej časť, alebo celu sumu poprieť. Ak sa veriteľ v stanovenej dobe neprihlási, na jeho pohľadávku sa v plnej miere neprihliada, prepadne a zaniká právo ju vymáhať. Neuvažuje sa s ňou v reštrukturalizačnom pláne. Veritelia si môžu uplatniť v prihláške aj sankcie, úroky z omeškania, alebo zmluvné penále.

Z prihlásených veriteľov sa v ďalšom kroku volí *veriteľský výbor,* ktorý je zvolený na schôdzi veriteľov zvolanej do 30 dní od povolenia reštrukturalizácie. Veriteľský výbor sa volí 3- alebo 5-členný, a to zväčša z veriteľov s najvyšším počtom hlasov /najvyššou pohľadávkou. Veriteľský výbor zastupuje práva veriteľov a posudzuje reálnosť vypracovávaného reštrukturalizačného plánu.

Celý proces reštrukturalizácie smeruje do bodu *vypracovania reštrukturalizačného plánu* ako dokumentu upravujúcemu vznik, zánik a zmenu práv a záväzkov, rozsah, spôsob a čas ich uspokojenia. Na vypracovanie plánu má dlžník lehotu 90 dní od povolenia reštrukturalizácie s možnosťou odsúhlasiť zvoleným veriteľským výborom jej predĺženie o 60 dní.

Reštrukturalizačný sa *schvaľuje* na viacerých úrovniach. Prvou je pripomienkovanie a schválenie plánu veriteľským výborom. Dlžník má na zapracovanie pripomienok veriteľov do plánu lehotu 15 dní. Ak je plán doplnený o pripomienky veriteľského výboru schválený, posúva sa schvaľovanie na ďalšiu úroveň, na schválenie reštrukturalizačného plánu všetkými veriteľmi. Táto časť schvaľovania prebieha na schvaľovacej schôdzi.

Ak sa nevyskytli žiadne pochybnosti o legitimite schvaľovacieho procesu a prekážky na *potvrdenie schválenia plánu súdom*, príslušný súd plán uznesením potvrdí. Potvrdenie plánu je zverejnené v obchodnom vestníku.

Dlžník sa plánom zaviazal k uspokojeniu veriteľov a k tomu musí smerovať aj jeho činnosť, teda musí *plniť reštrukturalizačný plán*. Dlžník musí nahromadiť dostatok prostriedkov na zaplatenie splátky veriteľom. Čo je podstatné, je to že dlžník nesmie generovať ďalšie záväzky po lehote splatnosti, alebo budiť v reštrukturalizačnom správcovi

[14]ČARNOGURSKÝ – ULC. 2013. *Konkurz a reštrukturalizácia (18.časť) – Povolenie reštrukturalizácie* [online] [cit. 2014-10-15] dostupné na internete: <http://www.ulclegal.com/sk/bulletin-pro-bono/2007/02/742-konkurz-a-restrukturalizacia-18.-cast-povolenie-restrukturalizacie>

podozrenie, že nemá zmysel ďalej pokračovať v snahe naplniť reštrukturalizačný plán pod hrozbou konkurzu.

Na celý proces plnenia reštrukturalizačného plánu dohliada *dozorný správca*, väčšinou totožný s reštrukturalizačným správcom. Dozorný správca zabezpečuje kontrolu nad správaním sa dlžníka a zasahuje v prípade neplnenia plánu vyhlásením konkurzu.

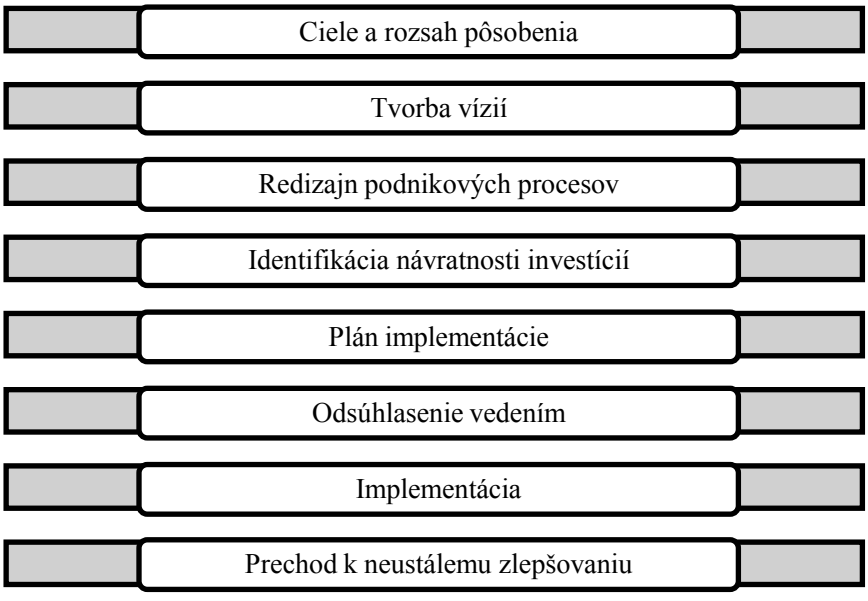
Dve často používané komplexné stratégie reštrukturalizácie podnikov sú stratégia turnaround a reinžiniering.

Reštrukturalizačné stratégie

Turnaround ako nástroj reštrukturalizácie predstavuje radikálnu stratégiu obnovy konkurencie podniku. Táto stratégia je zacielená na prinavrátenie ziskovosti a zvrátenie nepriaznivej situácie v podniku. Vyznačuje sa týmito znakmi:[15]

- zameranie hlavne na náklady,
- zvyšovanie zaujímavosti a zdokonaľovanie výrobkov,
- nové nápady a myšlienky,
- rýchlosť a koncentrácia na cieľ,
- synergické efekty z množstva aplikovaných zmien.

Reinžiniering zobrazuje ešte radikálnejšiu formu reštrukturalizácie podniku. Táto stratégia je definovaná ako radikálne preprojektovanie podnikových procesov. Identifikuje procesy prinášajúce pridanú hodnotu pre zákazníka, tie procesy, ktoré túto hodnotu neprinášajú určuje ako zbytočné. Cieľom reinžinieringu je zaútočiť na základy fungovania podniku, jeho cieľom nie je zlepšovať alebo optimalizovať, ale docieliť pochybovanie o podniku ako celku, zmeniť vykonávanie činností zaužívaným spôsobom. Proces reinžinieringu začína menovaním reinžinieringového tímu, zväčša to sú poradenské firmy. Tím vypracuje reinžinieringový program, ktorý sa skladá z 8 krokov:[16]



[15]MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ, A. 2012. *Podnik a podnikanie*. Bratislava : Sprint 2 s.r.o., 2012. 108 s. ISBN 978 – 80 – 89393 – 83 – 1.

[16] MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ, A. 2012. *Podnik a podnikanie*. Bratislava : Sprint 2 s.r.o., 2012. 110-111 s. ISBN 978 – 80 – 89393 – 83 – 1.

Obrázok 3 **Reinžinieringový projekt**
Prameň: vlastné spracovanie.

Pre súčasnosť je charakteristická neistota podnikateľského prostredia. Je nevyhnutné naučiť sa premýšľať o budúcej kríze v podniku. Pokiaľ je vedenie podniku na možné budúce krízové situácie pripravené, môže tieto krízy úspešne prekonať a premeniť na príležitosti.

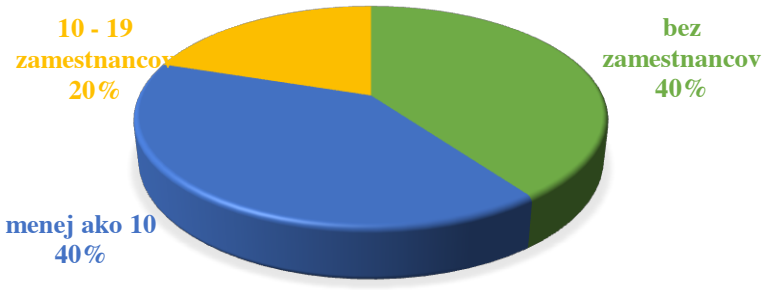
Vývoj reštrukturalizácií v podmienkach slovenskej ekonomiky podľa spoločnosti CRIF – Slovak Credit Bureau, s. r. o.

Počet povolených reštrukturalizácií v júli 2014 (37) medziročne vzrástol o 14 t. j. o 60,9 % viac ako v druhom štvrťroku 2013 (23 povolených reštrukturalizácií) a o 1 viac, ako bol doposiaľ ich rekordný kvartálny počet v štvrtom kvartáli 2013 (36 povolených reštrukturalizácií).

Právnickým osobám bolo povolených 32 a fyzickým osobám – živnostníkom 5 reštrukturalizácií. Najviac povolených reštrukturalizácií bolo zaznamenaných v priemyselnej výrobe (sekcia C) a v Prešovskom kraji. V druhom štvrťroku 2013 ani jedna reštrukturalizácia nebola povolená v Košickom kraji, najmenej reštrukturalizácií bolo v druhom štvrťroku 2014 povolených v Nitrianskom kraji.

V reštrukturalizácii sa v druhom štvrťroku 2014 ocitol iba jeden väčší zamestnávateľ, a to Doprastav, a.s. v reštrukturalizácii, zamestnávajúci od 1000 do 1999 zamestnancov, ďalšie známejšie spoločnosti v reštrukturálizácii boli Kúpele Brusno, a.s. a Kláštorná s.r.o.

Z celkového počtu 37 reštrukturalizácií ich bolo 5 (13,5 %) povolených fyzickým osobám – živnostníkom. Z nich 2 (40 %) nemali žiadnych zamestnancov, 2 (40 %) mali menej ako 10 zamestnancov a 1 (20 %) zamestnával 10-19 pracovníkov.



Graf č. 1 **Reštrukturalizácie fyzických osôb v druhom štvrťroku 2014**
Zdroj: Vlastné spracovanie.

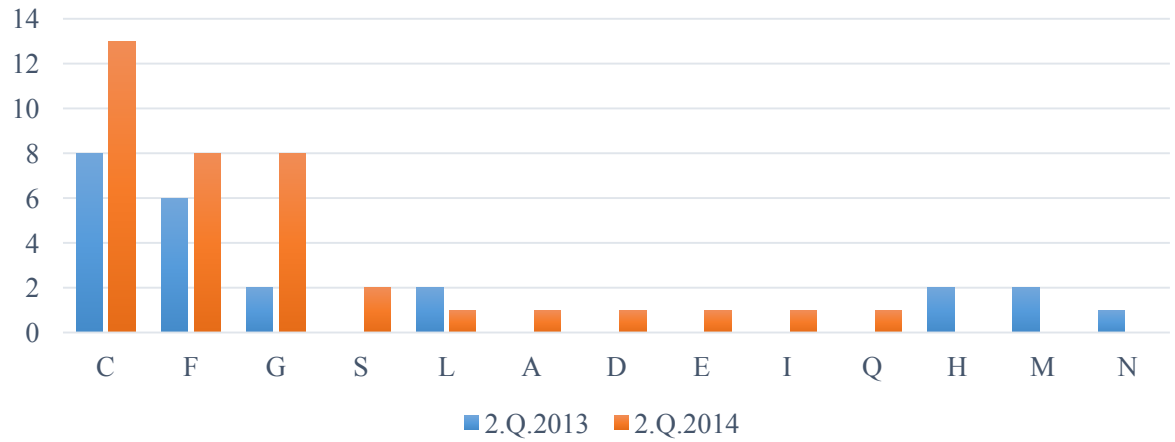
Z 32 reštrukturalizácií právnických osôb 3 (9,4 %) nemali žiadnych zamestnancov, 10 (31,3 %) zamestnávalo menej ako 10 pracovníkov, 5 (15,6 %) malo od 10 do 19 zamestnancov, 13 (40,6 %) zamestnávalo 20 – 149 pracovníkov. Najväčším počtom zamestnancov (1000 – 1999) disponovala spoločnosť, Doprastav, a.s., podnikajúca v oblasti výstavby ciest a diaľnic (sekcia F). K väčším zamestnávateľom sa zaradili aj 2 podniky uvádzajúce počet zamestnancov v intervale 100 – 149, a to Kúpele Brusno, a.s. (sekcia Q) a VITAL a.s., vyrábajúci kancelársky nábytok a nábytok do obchodov (sekcia C). Okrem Doprastavu a Kúpeľov Brusno bola ďalšou známou spoločnosťou, ktorej bola povolená reštrukturalizácia, aj Kláštorná s.r.o.



Graf č. 2 **Reštrukturalizácie právnických osôb v druhom štvrťroku 2014**
Zdroj: vlastné spracovanie.

Odvetvové a regionálne rozdiely boli zaznamenané v počte povolených reštrukturalizácií tak v rámci druhého štvrťroku 2014, ako aj medzi porovnávanými kvartálmi navzájom. Najviac reštrukturalizácií (13) bolo povolených priemyselným podnikom (sekcia C) a ich medziročný nárast o 5, t. j. o 62,5 % bol druhý najvyšší. S rovnakým počtom 8 povolených reštrukturalizácií nasledovali stavebníctvo (sekcia F) s ich medziročným nárastom o 2, t. j. o 33,3 % a veľkoobchod a maloobchod; oprava motorových vozidiel a motocyklov (sekcia G) s ich najvyšším medziročným tempom rastu o 6, t. j. o 300 %. Najmenej reštrukturalizácií bolo v obidvoch porovnávaných štvrťrokoch povolených v činnostiach v oblasti nehnuteľností (sekcia L).

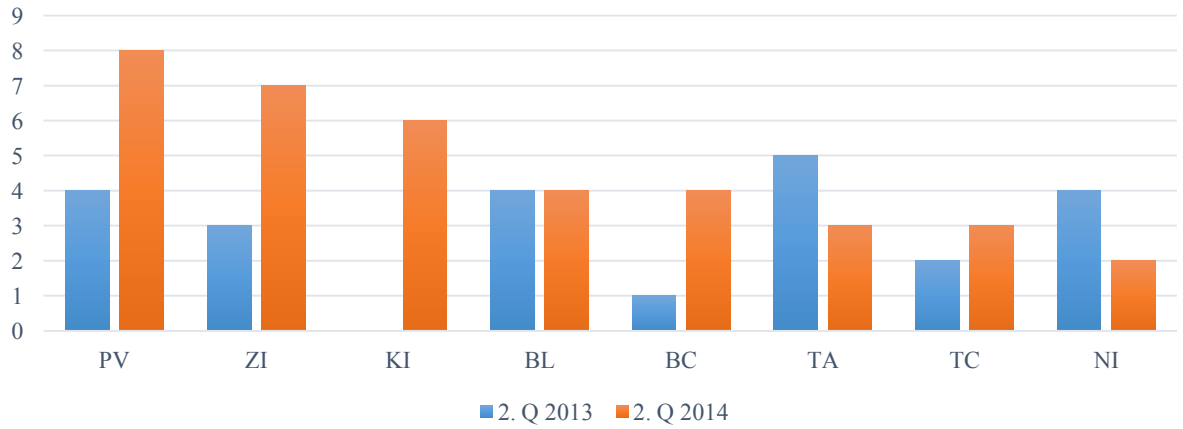
Ak opätovne ako pri konkurzoch odvetvie stavebníctva vnímame komplexne, je potrebné zohľadniť, že medzi reštrukturalizovanými firmami sa nachádzajú aj podniky z odvetví, ktoré na stavebníctvo bezprostredne nadväzujú. V druhom štvrťroku 2014 to boli 4 priemyselné podniky vyrábajúce kovové konštrukcie okrem strojov a zariadení (sekcia C) a 1 podnik zaoberajúci sa činnosťami v oblasti nehnuteľností (sekcia L).



Graf č. 3 **Vývoj počtu povolených reštrukturalizácií v sekciách za 2. Q 2013 a 2014**
Zdroj: Cribis Univerzálny register, CRIF – Slovak Credit Bureau, s. r. o.

Podľa počtu povolených reštrukturalizácií sa poradie krajov medziročne výrazne odlišovalo (graf č. 3). Najviac povolených reštrukturalizácií v druhom štvrťroku 2014 bolo v Prešovskom kraji (8) s percentuálne tretím najvyšším tempom medziročného rastu o 100 %. Nasledovali Žilinský kraj s medziročným nárastom o 133,33 % a tretím v poradí bol Košický kraj (6 povolených reštrukturalizácií), kde v druhom štvrťroku 2013 ako v jedinom z krajov

nebola povolená ani jedna reštrukturalizácia. Najmenej reštrukturalizácií bolo v druhom štvrťroku 2014 povolených v Nitrianskom kraji, v ktorom bol zaznamenaný ich najväčší medziročný percentuálny pokles o 50 %.



Graf č. 4 **Vývoj počtu povolených reštrukturalizácií v krajoch za 2. Q 2013 a 2014**
Zdroj: Cribis Univerzálny register, CRIF – Slovak Credit Bureau, s. r. o.

Vývoj reštrukturalizácií v podmienkach slovenskej ekonomiky podľa spoločnosti Creditreform v sledovanom období 2011 - 2014

Vývoj povolených reštrukturalizácii od januára 2011 až po október 2014 sleduje spoločnosť Creditreform, s.r.o. vo svojej internej databáze. Každý deň ju aktualizuje podľa Obchodného vestníka, ktorý v pracovných dňoch vychádza na webových stránkach Ministerstva spravodlivosti Slovenskej republiky. Do svojej databázy všetkých podnikov pôsobiacich na území Slovenska zaznamenáva na dennej báze všetky negatívne znaky za jednotlivé podniky, či už sú to vyhlásenia z Obchodného vestníka alebo zverejnenia zoznamov dlžníkov jednotlivých poisťovní.
Vývoj povolených reštrukturalizácii v sledovanom období je zobrazený na grafe č.5.



Graf č. 5 **Vývoj počtu povolených reštrukturalizácií za obdobie 2011 – 2014***
Zdroj: Creditreform, s.r.o. – interná databáza, vlastné spracovanie

Najväčší počet povolených reštrukturalizácií bol zaznamenaný v roku 2013 s počtom 114 reštrukturalizácií (110 právnických osôb a 4 fyzické osoby), v ostatných rokoch boli tieto počty obdobné.

Nasledujúca tabuľka č.1 zobrazuje počty podnikov v reštrukturalizácii za rok 2011, podľa jednotlivých podnikových primárnych činností.

NACE	NACE TEXT	POČET PODNIKOV 2011
01	poľnohospodárstvo, lesníctvo a rybolov	4
08	ťažba a dobývanie	1
10	priemyselná výroba	1
11	priemyselná výroba	2
16	priemyselná výroba	1
14	priemyselná výroba	2
18	priemyselná výroba	1
22	priemyselná výroba	2
23	priemyselná výroba	1
25	priemyselná výroba	4
27	priemyselná výroba	1
28	priemyselná výroba	2
30	priemyselná výroba	1
31	priemyselná výroba	5
33	priemyselná výroba	1
38	dodávka vody	2
41	Stavebníctvo	8
42	Stavebníctvo	3
43	Stavebníctvo	7
46	Veľkoobchod a maloobchod; oprava motorových vozidiel a motocyklov	14
47	Veľkoobchod a maloobchod; oprava motorových vozidiel a motocyklov	5
49	Doprava a skladovanie	5
52	Doprava a skladovanie	2
55	Doprava a skladovanie	1
56	Ubytovacie a stravovacie služby	3
62	Informácie a komunikácia	1
64	Finančné a poisťovacie činnosti	1
68	Činnosti v oblasti nehnuteľností	1
69	Odborné, vedecké a technické činnosti	2
70	Odborné, vedecké a technické činnosti	1
71	Odborné, vedecké a technické činnosti	4
72	Odborné, vedecké a technické činnosti	1
77	Odborné, vedecké a technické činnosti	2
78	Administratívne a podporné služby	2
86	Zdravotníctvo a sociálna pomoc	1
93	Umenie, zábava a rekreácia	1

Tabuľka č.1 **Reštrukturalizácie podnikov podľa podnikových činností za rok 2011**
Zdroj: Creditreform, s.r.o. – interná databáza, vlastné spracovanie

Najviac povolených reštrukturalizácií za rok 2011 bol v sektoroch stavebníctva, veľko- a maloobchodu a taktiež v sektore dopravy. Naopak najmenej reštrukturalizácií zaznamenali sektory zdravotníctvo a umenie.

V ďalšej tabuľke sa nachádza prehľad počtu podnikov v reštrukturalizácii za rok 2013 podľa jednotlivých podnikových činností.

NACE	NACE TEXT	POČET PODNIKOV 2013
01	poľnohospodárstvo, lesníctvo a rybolov	4
10	priemyselná výroba	5
11	priemyselná výroba	2

16	priemyselná výroba	**3**
18	priemyselná výroba	**1**
23	priemyselná výroba	**3**
22	priemyselná výroba	**4**
24	priemyselná výroba	**2**
25	priemyselná výroba	**7**
26	priemyselná výroba	**1**
27	priemyselná výroba	**1**
28	priemyselná výroba	**3**
29	priemyselná výroba	**1**
31	priemyselná výroba	**2**
33	priemyselná výroba	**1**
35	dodávka elektriny, plynu, pary a studeného vzduchu	**1**
38	dodávka vody	**1**
41	Stavebníctvo	**11**
42	Stavebníctvo	**3**
43	Stavebníctvo	**8**
45	Veľkoobchod a maloobchod; oprava motorových vozidiel a motocyklov	**1**
46	Veľkoobchod a maloobchod; oprava motorových vozidiel a motocyklov	**17**
47	Veľkoobchod a maloobchod; oprava motorových vozidiel a motocyklov	**8**
49	Doprava a skladovanie	**1**
52	Doprava a skladovanie	**1**
55	Doprava a skladovanie	**1**
68	Činnosti v oblasti nehnuteľností	**4**
69	Odborné, vedecké a technické činnosti	**1**
70	Odborné, vedecké a technické činnosti	**2**
71	Odborné, vedecké a technické činnosti	**3**
72	Odborné, vedecké a technické činnosti	**1**
74	Odborné, vedecké a technické činnosti	**1**
77	Odborné, vedecké a technické činnosti	**2**
79	Administratívne a podporné služby	**1**
82	Administratívne a podporné služby	**4**
86	Zdravotníctvo a sociálna pomoc	**1**
93	Umenie, zábava a rekreácia	**1**
96	Ostatné činnosti	**1**

Tabuľka č.2 **Reštrukturalizácie podnikov podľa podnikových činností za rok 2013**

Zdroj: Creditreform, s.r.o. – interná databáza, vlastné spracovanie

Sektory stavebníctva, veľko-maloobchodu a čiastočne dopravy znovu zaznamenali najvyšší počet reštrukturalizácií podnikov. Naopak sektor dopravy a skladovania, sektor umenia a ostatné činnosti zaznamenali najmenší výskyt reštrukturalizácií podnikov.

ZÁVER

Krízový manažment predstavuje nástroj k prekonávaniu krízových stavov, a to od fázy ich rozpoznania až cez ich prekonanie a odstránenie vzniknutých následkov. Ďalším predpokladom k úspešnému prekonaniu krízy je zvolenie vhodného nástroja na riešenie krízovej situácie.

Jedným z nástrojov krízového manažmentu je reštrukturalizácia podniku. Reštrukturalizáciou podniku sa rieši hlbšia kríza, pri ktorej je potrebný radikálnejší zásah. Riešenie krízy prostredníctvom daného nástroja krízového manažmentu znamená vzdanie sa existujúcej strategickej pozície a vybudovanie si novej. Reštrukturalizácia je zákonom presne stanovený proces smerujúci k záchrane dlžníka, v ktorom sa dohodne dlžník so všetkými veriteľmi na vysporiadaní ich pohľadávok a zachová sa ďalšia prevádzka podniku dlžníka vrátane zamestnanosti aj po ukončení reštrukturalizácie.

V sledovanom období 2011 – 2014* bol najväčší počet povolených reštrukturalizácií zaznamenaný v roku 2013 s počtom 114 reštrukturalizácií (110 právnických osôb a 4 fyzické osoby), v ostatných rokoch boli tieto počty obdobné. Najviac povolených reštrukturalizácií za rok 2011 bol v sektoroch stavebníctva, veľko- a maloobchodu a taktiež v sektore dopravy. Naopak najmenej reštrukturalizácií zaznamenali sektory zdravotníctvo a umenie. Sektory stavebníctva, veľko-maloobchodu a čiastočne dopravy znovu zaznamenali najvyšší počet reštrukturalizácií podnikov. Naopak sektor dopravy a skladovania, sektor umenia a ostatné činnosti zaznamenali najmenší výskyt reštrukturalizácií podnikov.

POUŽITÁ LITERATÚRA

Knižné zdroje:

GOZORA Vladimír: *Krízový manažment.* 1. vyd. Nitra: SPU v Nitre, 2000. 182 s. ISBN 80-7137-802-X.

MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ, A. 2012. *Podnik a podnikanie*. Bratislava : Sprint 2 s.r.o., 2012. 110-111 s. ISBN 978 – 80 – 89393 – 83 – 1.

NEUMANNOVÁ, A. a kol., 2012. *Podniková diagnostika*. 1.vyd. Bratislava : Iura Edition, 2012. 109 s. ISBN 978-80-8078-464-5.

ŠIMÁK, L. 2004. *Krízový manažment vo verejnej správe*. Žilina: ŽU, FŠI, DP Košice, 2004. 245 s. ISBN 80-88829-13-5.

Internetové zdroje:

ČARNOGURSKÝ – ULC. 2013. *Konkurz a reštrukturalizácia (18.časť) – Povolenie reštrukturalizácie* [online] [cit. 2014-10-15] dostupné na internete: http://www.ulclegal.com/sk/bulletin-pro-bono/2007/02/742-konkurz-a-restrukturalizacia-18.-cast-povolenie-restrukturalizacie

Všetko o reštrukturalizácii. 2013. *Proces priebehu reštrukturalizácie* [online] [cit. 2014-10-15] dostupné na internete: <http://www.restrukturalizacie.com/06.html>

ŠKODOVÁ V. 2013. *Lepšie neskoro ako nikdy. Reštrukturalizácia* [online] [cit. 2014-10-15] dostupné na internete: <http://www.restrukturalizacia.net/sk/4/o-restrukturalizacii>

Počty podnikateľských subjektov v úpadku boli v druhom štvrťroku rekordne vysoké – tlačová správa, online na www.crif.com [cit. 2014-10-15]

Ostatné zdroje:

Zákon č. 7/2005 Z.z. o konkurze a reštrukturalizácii

Zákon č. 431/2002 Z.z. o účtovnictve v znení neskorších predpisov

Vyhláška Ministerstva spravodlivosti Slovenskej republiky č. 643/2005 Z.z., ktorou sa ustanovujú podrobnosti o spôsobe určenia platobnej neschopnosti a predĺženia

Poznámka autorov:

Tento článok bol spracovaný v rámci projektu VEGA: „Diagnostika podnikových procesov v kontexte manažmentu rizika a stanovenia hodnoty podniku“, č. 1/1174/12, pre obdobie riešenia 2012 až 2014, pod vedením doc. Ing. Anny Neumannovej, CSc.;

PROCESNÝ MANAŽMENT A JEHO ZÁKLADNÉ ATRIBÚTY

PROCESS MANAGEMENT AND ITS BASIC ATTRIBUTES

Jana Budayová[1]

ABSTRACT

The article points out the importance of assertion of procedural attitude in management. It contains a brief description of the attributes of process management. We describe theoretical knowledge of the attributes of process management, which could be finding in current literature – overview of opinion.

JEL: M10

KEYWORDS: Process management, process, attributes of process management.

ÚVOD

Uvedený príspevok ponúka základný pohľad na vymedzenie pojmov procesného manažmentu, tak ako ho ponúka domáca a zahraničná literatúra.

Súčasný manažment musí v dôsledku vplyvov globálnej konkurencie a značne saturovaných trhov hľadať vhodné manažérske postupy, ktoré umožnia nájsť rovnováhu medzi finančnými výsledkami, kvalitou a tvorbou pridanej hodnoty pre zákazníka. Procesný manažment sa v súčasnej turbulentnej dobe stáva prístupom, ktorý podnikom pomáha, tak v oblasti operatívnej hospodárnosti ako aj pri tvorbe a dosahovaní stratégie podnikov.

PROCESNÝ MANAŽMENT A STRATÉGIA

Globálny trh so sebou priniesol výrazné zmeny vo fungovaní dlhodobo zaužívaných stereotypov. Hoci podniky na dennej báze využívajú nespočetné množstvo nástrojov na zvyšovanie produktivity, kvality a rýchlosti transformačného procesu, dosiahnuté výsledky na poli zlepšovania prevádzkovej výkonnosti neprinášajú požadované výsledky. Mnoho podnikov čelí problémom s dlhodobou udržateľnosťou ziskovosti. Nadobudnutie dlhodobo udržateľnej konkurenčnej výhody predstavuje métu mnohých podnikov. Kombinácia **prevádzkovej hospodárnosti a stratégi**e sú základom výborných výsledkov, ktoré predstavujú primárny cieľ podnikania.[2]

Prevádzkovú hospodárnosť (operational effectiveness) Porter opisuje ako realizovanie jednoduchých aktivít lepšie ako to robí konkurencia. Prevádzková hospodárnosť zahŕňa, nie však výlučne, efektívnosť (efficiency). Efektívnosť vypovedá o tom, ako robiť veci optimálnym spôsobom, napríklad: redukovať chybovosť, vyvíjať kvalitnejšie produkty rýchlejšie. Efektívnosť sa vzťahuje k tomu, ako dobre sme schopní niečo robiť, kým hospodárnosť sa vzťahuje k tomu, ako užitočné to je. Napríklad, manažment podniku sa rozhodne trénovať svoje pracovné sily na prácu s novou technológiou za účelom zvýšenia produktivity. Školenia prebehne bez problémov, zamestnanci absolvujú záverečné testy

[1] Ing. Jana Budayová, jana.budaygmail.com. doc. Dr. Ing. Anna Polednáková, Katedra podnikových financií FPM EU v Ba.

[2] PORTER, M. E. 1996. What is strategy? In *Harvard Business Review*, ISSN 0017-8012, 1985, vol. 74, no. 6, p. 61-78.

a získajú osvedčenie o svojej spôsobilosti na prácu. dobre. Ale celková produktivita sa nezlepší. V tomto prípade spoločnosť konala efektívne, ale nie hospodárne.

S**trategické postavenie** (strategic positioning) možno vymedziť ako realizovanie odlišných aktivít aké vykonávajú konkurenti, alebo vykonávanie podobných aktivít avšak odlišným spôsobom.

Rozdiely medzi jednotlivými podnikmi v rámci ich nákladov a cien koniec koncov vychádzajú z množstva aktivít, ktoré realizujú. „**Stratégia je o kombinácií aktivít.**“ [3]

K uvedenému stanovisku sa manažment a spoločnosti dopracovali na základe dlhodobého vývoja. Prerod spoločnosti z industriálnej na znalostnú, zmena z relatívne ustáleného prostredia na nepredvídateľne turbulentné mali za následok tiež zmenu pohľadu na vedenie spoločnosti. Funkčný prístup je nahrádzaný procesným. Manažment podniku sa zameriava na podnik ako ucelený systém vzájomne prepojených prvkov. Cieľom prestáva byť riadenie funkčných útvarov, pozornosť sa presúva na riadenie procesov, ktoré sú realizované v podnikoch a tvoria hodnotu pre zákazníka v súlade so stratégiou podniku.

Vďaka vnútornej podstate a princípom procesného manažmentu sa podniky stávajú oveľa viac prispôsobivejšie extrémnym trhovým podmienkam.

PROCESNÉ RIADENIE PODNIKU

Riadenie podniku či už na strategickej, taktickej alebo operatívnej úrovni je v súčasnosti realizované v duchu dvoch základných filozofií a to riadenie taylorovským prístupom, ktorý vychádza zo špecializácie práce, alebo novodobejšou koncepciou procesného riadenia. Dynamika globálneho prostredia má za následok, že riadenie na základe deľby práce v dnešnej dobe nedokáže uspokojivo plniť potreby podnikov.

Moderné koncepcie riadenia sa museli prispôsobiť dynamike saturovaných trhov a za primárny cieľ si kladú generovanie aktivít, ktoré poskytujú pridanú hodnotu pre zákazníka.[4] Floreková a Čuchranová[5] vo svojej práci zhrnuli spoločné prvky z ktorých vychádzajú moderné modely riadenia podnikov:

- „Procesy a správny pohľad na ne sú dôležitou súčasťou úspešného riadenia (Process management).
- Zákazník a orientácia na uspokojovanie jeho potrieb je podstatným prvkom pre riadenie a rozhodovanie (Management by Customer by Quality).
- Meranie procesov a ich kontinuálne vyhodnocovanie z finančného a nefinančného hľadiska je základom flexibility, konkurencieschopnosti a prežitia firmy.“

„Ak to nevieš zmerať, nedokážeš to riadiť“, práve výrok Druckera jasne naznačuje problém mnohých podnikov. Neschopnosť merať procesy a teda stanovovať jasne kvantifikovateľné ciele má za následok neschopnosť prijímať vo vhodnom čase vhodné rozhodnutia a teda riadiť procesy.

“Procesná analýza je hlavným predpokladom riadenia, kontroly a zlepšovania podnikových procesov. Je súčasťou každodenných činností manažéra. Výber vhodných nástrojov pre riadenie a analýzu procesov podniku je pre efektívne riadenie procesov kľúčovým. Tomu zodpovedá rastúci záujem laickej aj odbornej verejnosti o metódy a nástroje procesného riadenia. Ich implementácia v podnikoch so sebou prináša ich väčšie, či menšie

[3] PORTER, M. E. 1996. What is strategy? In *Harvard Business Review*, ISSN 0017-8012, 1985, vol. 74, no. 6, p. 61-78.

[4] Pod pojmom zákazník vnímame nie len externé ale i interné subjekty, ktoré spotrebovávajú podnikové produkty.

[5] FLOREKOVÁ, Ľ. – ČUCHRANOVÁ, K. 2001. Metóda Activity-Based Costing – Moderný prístup k riadeniu. In *Acta Montanistica Slovaca*, ISSN 1335-1788, 2001, roč. 6, č. 2, s. 134-139.

modifikácie, teda variabilita a aplikácia nástrojov a metód procesného riadenia neustále rastie."[6]

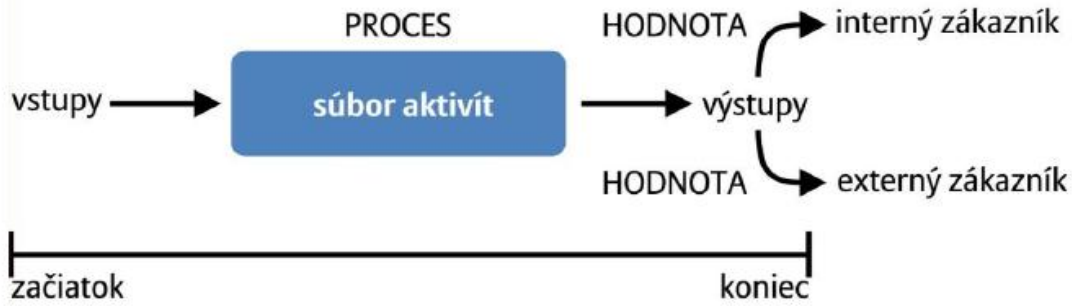
ZÁKLADNÉ ATRIBÚTY PROCESNÉHO RIADENIA

„**Business Process Management** (BPM) je definovaný ako stratégia pre riadenie a zlepšovanie výkonnosti podniku prostredníctvom trvalej optimalizácie podnikových procesov v uzatvorenom kolobehu modelovania, realizácie a merania. Ide o metódy, techniky a nástroje používané pre návrh, prijatie, kontrolu a analýzu prevádzkových podnikových procesov, zahŕňajúce ľudí, systémy aplikácie, dát a organizácie."[7]

Primárnym prvkom procesného riadenia sa stal **proces**. Hammer a Champy definujú proces ako „súbor činností, ktoré vyžadujú jeden alebo viac druhov vstupov a tvoria výstup, ktorý má pre zákazníka hodnotu"[8] Davenport a Champy[9] popisujú proces v nadväznosti na cieľovú orientáciu podniku, ako súbor logicky súvisiacich úloh vykonávaných s cieľom dosiahnuť definované obchodné výsledky.

Davenport[10] ponúka iný pohľad na pojem proces, ide o špecifické zoskupenie aktivít v čase a priestore, so začiatkom, koncom a jasne identifikovanými vstupmi a výstupmi.

Obrázok. č. : Schéma procesu



Zdroj: SUCHÝ, J. 2008. *Procesný manažment a jeho aplikácia v poisťovni*: diplomová práca. Bratislava: Univerzita Komenského, 2008. s. 16.

„Proces je teda štruktúrovaný, premyslený súbor vzájomne prepojených aktivít, ktorý má svoj začiatok i svoj koniec a ktorý mení jeden alebo viac vstupov na výstup s hodnotou pre interného alebo externého zákazníka."[11]

Vnútornú štruktúru procesu možno popísať vďaka elementárnym prvkom, ktorými sú úlohy (tasks), teda najmenšie definovateľné výkony práce. Úlohy sa následne združujú do

[6] DŽUBÁKOVÁ, M. 2012. Analýza procesov. In *Ekonomika, financie a manažment podniku VI.: zborník vedeckých statí pri príležitosti* Týždňa vedy a techniky [elektronický zdroj]. - Bratislava : Fakulta podnikového manažmentu EU, 2012. ISBN 978-80-225-3500-7, s. 1-30.

[7] Center of Excellence (COE). 2009. *Business Process Management –COE Glossary of BPM* [online]. 2009. [cit. 2014-11-10]. Dostupné na internete: <https://www.ftb.ca.gov/aboutFTB/Projects/ITSP/BPM_Glossary.pdf>.

[8] HAMMER, M., CHAMPY, J. 2000. *Reengineering - radikální proměna firmy: Manifest revoluce v podnikání.* 3. vyd. Praha: Management Press. 2000. s. 40. ISBN 80-7261-028-7.

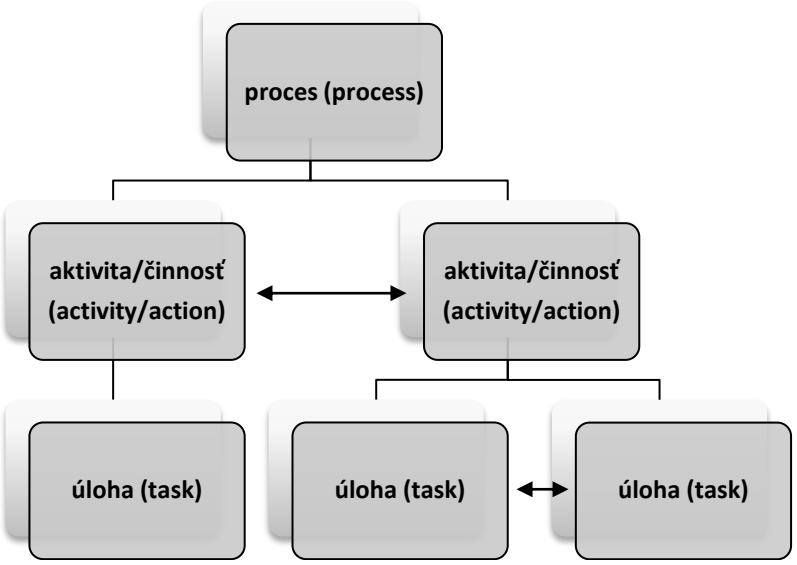
[9] DAVENPORT, T. H., - SHORT, J. E. 1990. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. In *MIT Sloan Management Review*. [online]. 1990. vol. 1990, no. summer. [cit. 2014-11-10]. Dostupné na internete: <http://sloanreview.mit.edu/article/the-new-industrial-engineering-information-technology-and-business-process-redesign>.

[10] DAVENPORT, T. H. 1993. *Proces Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Boston: Harvard Business School Press. 1993. s. 5. ISBN 0-87584-366-2.

[11] SUCHÝ, J. 2008. *Procesný manažment a jeho aplikácia v poisťovni*: diplomová práca. Bratislava: Univerzita Komenského, 2008. s. 16.

ucelených súborov, teda do aktivít (activities). Niektorí autori[12] uvádzajú i subprocesy, ktoré predstavujú kombináciu aktivít. Z dôvodu ustálenia terminológie a jej ďalšieho použitia bol zostrojený graf vzájomných väzieb a základných prvkov procesu.

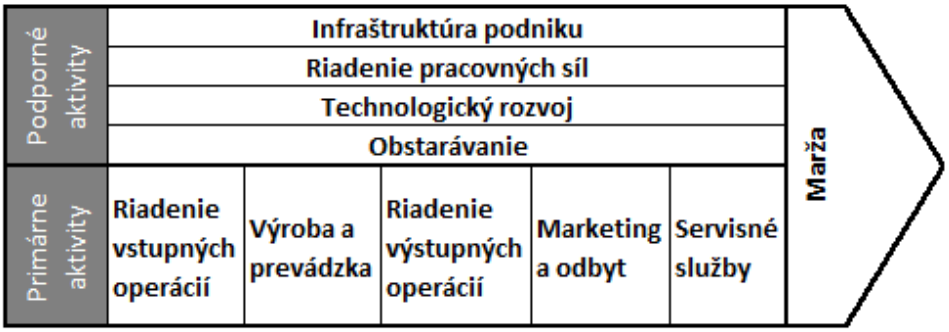
Obrázok č. 3: Hierarchia prvkov procesu



Zdroj: vlastné spracovanie

Zdôrazňovaným pojmom vo viacerých pohľadoch na procesný manažment je hodnota poskytnutá zákazníkovi. Hodnota v procesnom manažmente je vnímaná ako úžitok vytvorený pôsobením procesu. Porter[13] podnik opísal ako súbor činností, ktorých účelom je navrhovať, vyrábať, predávať na trhu, dodávať a podporovať jeho výrobok. Všetky tieto činnosti sa dajú znázorniť pomocou **hodnotového reťazca**. Hodnotový reťazec podniku a spôsob, ako podnik uskutočňuje jednotlivé činnosti, sú odrazom jeho historického vývoja, jeho stratégie a vnútornej ekonomiky týchto činností samotných." Hodnotový reťazec sa skladá z deviatich aktivít a marže. Aktivity sú rozdelené do dvoch skupín na primárne a pomocné.

Obrázok. č. : Hodnotový reťazec podľa Portera



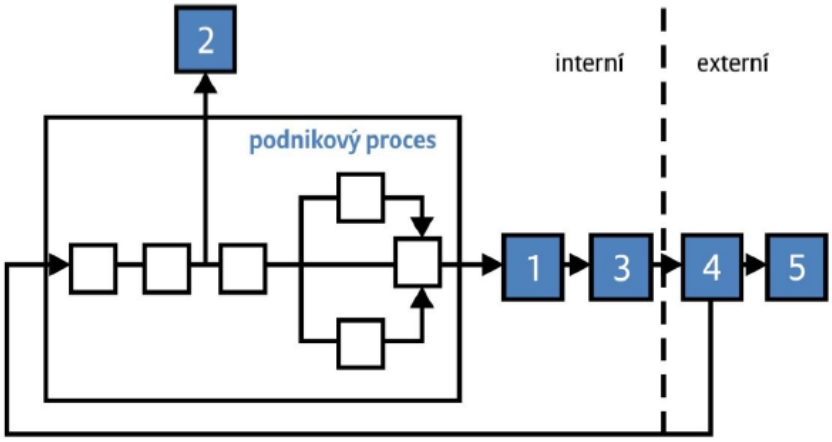
Zdroj: PORTER, M. E. 1998. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1998. 592 s. ISBN 978-0684841465.

[12] ŠMÍDA, F. 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě.* Praha: Grada Publishing, 2007. s. 56. ISBN 978-80-247-1679-4.
[13] PORTER, M. E. 1993. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1993. s. 58. ISBN: 80-85605-12-0.

Ries[14] vymedzil hodnotový reťazec ako súbor všetkých aktivít procesov (pridaná hodnota + nepridaná hodnota), ktoré sú súčasťou transformačného procesu podniku, od žiadosti o službu až po "to", za čo je zákazník ochotný zaplatiť. Zákazník ako prvok trhového systému sa menil a mení spolu s celým systémom. Ako uvádza Morrow[15], zákazníci sú viac nároční a schopní nakupovať kdekoľvek. Hľadajú inovatívne produkty, ktoré sú spoľahlivé, okamžite dostupné a predávané za správnu cenu.

„V poindustriálnej dobe sa tým, kto začal rozhodovať o úspechu tej ktorej firmy, stal zákazník, vzrástla konkurencia a potreba neustálych zmien."[16] Najdôležitejším atribútom sa stáva **zákazník**. V rámci procesného riadenia je potrebné vnímať tento pojem v širšej rovine. Ide o subjekt, ktorý sa stáva konzumentom vytvorenej hodnoty vytvorenej pôsobením aktivít procesu. Ide o subjekty z externého ako i interného prostredia. Požiadavky interných zákazníkov majú rovnakú váhu dôležitosti ako tie od externých zákazníkov, keďže nespokojnosť interných zákazníkov môže vyústiť do neschopnosti uspokojiť externých.

Obrázok. č. : Zákazníci podnikového procesu



Zdroj: HARRINGTON, H. J. 1991. *Business Process Improvement: The Breakthough Strategy for Total Quality, Productivity and Competitiveness*. New York: McGraw-Hill, Ing. 1991. s. 9. ISBN 978-0070267688.

Harrington[17] vo svojej publikácií prezentuje 5 typov zákazníkov:

1. **Primárni zákazníci** – ide o zákazníkov, ktorí bezprostredne získavajú výstup procesu.
2. **Sekundárni zákazníci –** sú organizácie, ktoré sú mimo hraníc procesu. Ide o organizáciu, ktorá získava sekundárny výstup procesu a nie je priamo prepojená s primárnou úlohou procesu.
3. **Nepriami zákazníci –** predstavujú interných zákazníkov, ktorý nezískavajú primárny výstup procesu. Výstup sa ku nim dostáva až po primárnych zákazníkoch, môže ich však ovplyvniť neskorý či chybný výstup procesu.
4. **Externí zákazníci** – ide o subjekty mimo organizáciu, ktoré nadobúdajú finálny produkt.

[14] RIES, E. 2011. *The Lean Startup*. 1. vyd. USA: Crown Business. 336 s. ISBN 978-0-307-88789-4.
[15] MORROW, M. 1992. *Activity-based Management*. London: Woodhead-Faulkner, 1992. s. 5. ISBN 978-0859417754.
[16] ŘEPA, V. 2005. *Procesní řízení a modelování*. Praha: Grada Publishing, a.s.. 2005. 16 s. ISBN 978-80-247-1281-4.
[17] HARRINGTON, H. J. 1991. *Business Process Improvement: The Breakthough Strategy for Total Quality, Productivity and Competitiveness*. New York: McGraw-Hill, Ing. 1991. s. 9. ISBN 978-0070267688.

5. **Spotrebitelia** – ide o nepriameho externého zákazníka. Uvedený pojem sa využíva v prípade že spoločnosť distribuuje svoje produkty prostredníctvom medzičlánku, v tomto prípade nie je spotrebiteľ a externý zákazník tou istou osobou.

Záverečnými pojmami, ktorým sme doposiaľ nevenovali pozornosť, sú **vstupy a výstupy.** Tieto atribúty je pri popise jednotlivých procesov potrebné taktiež podrobne popísať. Je dôležité popísať, čo, v akej forme a kedy vstupuje do procesu, a taktiež ako sa vplyvom jednotlivých aktivít tento vstup mení na výstup, ktorý prináša hodnotu zákazníkovi. Vstupy i výstupy môžu mať podobu hmotných, alebo nehmotných statkov. Iný pohľad na vstupy a výstupy vypovedá o tom, či sú primárnym výsledkom pôsobenia procesu, alebo jeho sekundárnym dopadom.

„.Ak chce organizácia proces zlepšovať, musí ho mať pod kontrolou. Každý proces sa preto musí najskôr naplánovať, potom zrealizovať a nakoniec kontrolovať. Jedným z kľúčových faktorov úspešnosti zlepšovania procesov je ich spätná väzba.“[18]

Neumajerová[19]sumarizuje základné požiadavky na podnikové procesy nasledovne:

- „maximalizujú pridanú hodnotu (t.j. eliminujú nadbytočné činnosti, činnosti minimálne pridávajúce hodnotu),
- majú dobre zdokumentovaný priebeh s určením zodpovednosti za jeho časti,
- minimalizujú časové prestoje,
- majú dobre definované a kontrolované väzby na ďalšie procesy,
- procesy musia tvoriť ucelený systém,
- sú aktuálne, t.j. napĺňajú potreby organizácie v danom čase,
- poskytujú okamžitú spätnú väzbu strednému i vrcholovému vedeniu pomocou systému ukazovateľov, ktorý meria ich výkonnosť v čase.“

„Základnou premisou procesného prístupu je, že príčinou prípadných problémov v organizácii sú zle koncipované a prebiehajúce procesy, ktoré je nutné preprojektovať a pritom je nutné eliminovať všetky činnosti, ktoré neprinášajú hodnotu pre zákazníka.“[20]

ZÁVER

Akademická obec tak domáca, ako i zahraničná sa v posledných dekádach stala zástancom procesného riadenie podnikov. V literatúre možno nájsť nespočetné množstvo prístupov a metód k procesnému riadeniu. Primárnym krokom pre jeho pochopenie je pochopenie základných pojmov a ich vzájomných väzieb. Tento článok prezentoval práve význam skúmania a implementácie atribútov procesného manažmentu do riadenia podnikov.

Ako je vnímaný procesný manažment manažérmi súčasných podnikov? Analytička Gartner Elise Olding[21] uvádza, že manažéri sú často sklamaní, pretože procesné riadenie im neprináša výsledky, aké očakávajú. Podľa nej to však môže byť len výsledkom vývoja, v rámci ktorého sa vedúci pracovníci pozerajú na procesné riadenie ako na cieľ a nie na prostriedok, ktorý by mal smerovať k lepšiemu fungovaniu firmy. Strácajú zo zreteľa to, čo je

[18] BOLEK, V. - GUBOVÁ, K. Procesná mapa ako nástroj zvyšovania konkurencieschopnosti podniku. In Konkurence : sborník příspěvků z 6. ročníku mezinárodní vědecké konference v rámci udržitelnosti projektu Most k partnerství - VŠP Jihlava tvoří síť, registrační číslo: CZ.1.07/2.4.00/12.0115 : 14. 5. 2014, Jihlava [elektronický zdroj]. - Jihlava : Vysoká škola polytechnická, 2014. ISBN 978-80-87035-91-7, s. 2 CD-ROM. VEGA 1/0336/14.

[19] NEUMAJEROVÁ, I. a kol. 2005. *Řízení hodnoty podniku.* Praha: Profess Consulting, 2005. s. 33. ISBN 978-80-7259-022-7.

[20] VÁGNER, I. 2004. *Management z pohledu všeobecného a celostního*. Brno: Masarykova univerzita. 2004. s. 259. ISBN 80-210-3536-6.

[21] LEVÁRSKY S. 2014. Má už procesné riadenie najlepšie roky za sebou? In *Živé.* [online]. 2014. [cit. 2014-10-20]. Dostupné na internete: <http://www.zive.sk/clanok/73096/ma-uz-procesne-riadenie-najlepsie-roky-za-sebou>

skutočným dôvodom používania procesného riadenia a jeho najväčšou hodnotou. Tvorba procesov sa v mnohých prípadoch zmenila len na automatizáciu rutinných administratívnych činností. To potom neumožňuje pohľad z odstupu, čo neprináša žiadne prevratné prehodnotenie celej práce. Manažéri sa podľa Olding sústredia len na okresávanie nákladov, namiesto toho, aby sa hlbšie zamysleli nad procesmi a snažili sa ich zefektívniť. Cieľom by malo byť nielen zvyšovanie efektivity, ale predovšetkým zlepšiť schopnosť firiem prispôsobiť sa požiadavkám trhu a zákazníkov.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

1. BOLEK, V. - GUBOVÁ, K. Procesná mapa ako nástroj zvyšovania konkurencieschopnosti podniku. In Konkurence : sborník příspěvků z 6. ročníku mezinárodní vědecké konference v rámci udržitelnosti projektu Most k partnerství - VŠP Jihlava tvoří síť, registrační číslo: CZ.1.07/2.4.00/12.0115 : 14. 5. 2014, Jihlava [elektronický zdroj]. - Jihlava : Vysoká škola polytechnická, 2014. ISBN 978-80-87035-91-7, s. 2 CD-ROM. VEGA 1/0336/14.
2. Center of Excellence (COE). 2009. *Business Process Management –COE Glossary of BPM* [online]. 2009. [cit. 2014-11-10]. Dostupné na internete: <https://www.ftb.ca.gov/aboutFTB/Projects/ITSP/BPM_Glossary.pdf>.
3. DAVENPORT, T. H. 1993. *Proces Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Boston: Harvard Business School Press. 1993. s. 5. ISBN 0-87584-366-2.
4. DAVENPORT, T. H., - SHORT, J. E. 1990. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. In *MIT Sloan Management Review*. [online]. 1990. vol. 1990, no. summer. [cit. 2014-11-10]. Dostupné na internete: <http://sloanreview.mit.edu/article/the-new-industrial-engineering-information-technology-and-business-process-redesign>.
5. DŽUBÁKOVÁ, M. 2012. Analýza procesov. In *Ekonomika, financie a manažment podniku VI.: zborník vedeckých statí pri príležitosti* Týždňa vedy a techniky [elektronický zdroj]. - Bratislava : Fakulta podnikového manažmentu EU, 2012. ISBN 978-80-225-3500-7, s. 1-30.
6. FLOREKOVÁ, Ľ. – ČUCHRANOVÁ, K. 2001. Metóda Activity-Based Costing – Moderný prístup k riadeniu. In *Acta Montanistica Slovaca,* ISSN 1335-1788, 2001, roč. 6, č. 2, s. 134-139.
7. HAMMER, M., CHAMPY, J. 2000. *Reengineering - radikální proměna firmy: Manifest revoluce v podnikání.* 3. vyd. Praha: Management Press. 2000. s. 40. ISBN 80-7261-028-7.
8. HARRINGTON, H. J. 1991. *Business Process Improvement: The Breakthough Strategy for Total Quality, Productivity and Competitiveness*. New York: McGraw-Hill, Ing. 1991. s. 9. ISBN 978-0070267688.
9. LEVÁRSKY S. 2014. Má už procesné riadenie najlepšie roky za sebou? In *Živé.* [online]. 2014. [cit. 2014-10-20]. Dostupné na internete: <http://www.zive.sk/clanok/73096/ma-uz-procesne-riadenie-najlepsie-roky-za-sebou>
10. MORROW, M. 1992. *Activity-based Management*. London: Woodhead-Faulkner, 1992. s. 5. ISBN 978-0859417754.
11. PORTER, M. E. 1993. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1993. s. 58. ISBN: 80-85605-12-0.
12. PORTER, M. E. 1996. What is strategy? In *Harvard Business Review,* ISSN 0017-8012, 1985, vol. 74, no. 6, p. 61-78.
13. RIES, E. 2011. *The Lean Startup*. 1. vyd. USA: Crown Business. s. 336 ISBN 978-0-307-88789-4.

14. ŘEPA, V. 2005. *Procesní řízení a modelování*. Praha: Grada Publishing, a.s.. 2005. s. 16. ISBN 978-80-247-1281-4.
15. SUCHÝ, J. 2008. *Procesný manažment a jeho aplikácia v poisťovni*: diplomová práca. Bratislava: Univerzita Komenského, 2008. s. 16.
16. ŠMÍDA, F. 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 56. ISBN 978-80-247-1679-4.
17. VÁGNER, I. 2004. *Management z pohledu všeobecného a celostního*. Brno: Masarykova univerzita. 2004. s. 259. ISBN 80-210-3536-6.

VÝZNAM A PRÍNOSY UDRŽATEĽNÉHO PODNIKANIA PRE PODNIKY

IMPORTANCE AND BENEFITS OF CORPORATE SUSTAINABILITY FOR ENTERPRISES

Lucia Budinská [1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
corporate sustainability, corporate social responsibility, benefits of corporate sustainability, barriers of corporate sustainability, goal of an entrepreneurship

JEL Klasifikácia: G32, L21, M14

ABSTRAKT

This article deals with positive and negative impact of realisation corporate sustainability on the enterprises. Introductory part contains definition of term corporate sustainability compared with other similar terms, like corporate citizenship, corporate social responsibility and triple bottom. The next part is focused on different views about the goals of an entrepreneurship. It also describes sustainability as additional main goal of an entrepreneurship. Final and main part is focused on advantages and disadvantages of implementation and realisation corporate sustainability. It deals with different barriers for acquiring principles of corporate sustainability. On the other hand it shows a lot of benefits of this type of entrepreneurship which is proved by several chosen studies.

ÚVOD

V kontexte globálnej finančnej krízy sa pohľad na spoločenskú zodpovednosť podnikov, zodpovedné investovanie a udržateľný rozvoj vyvíja smerom k realizácia finančných aktivít spôsobom, ktorý zahŕňa podporu sociálnej zodpovednosti a udržateľnosti.[2]

Táto problematika sa v poslednom období dostáva čoraz viac do popredia. Neustále narastá počet podnikov, ktoré sa zaoberajú touto otázkou v snahe implementovať spoločenskú zodpovednosť a udržateľnosť do všetkých aspektov ich podnikateľskej činnosti. Hlavným dôvodom je predovšetkým vonkajší, ale aj vnútorný tlak. Požiadavky zo strany štátu, zákazníkov, akcionárov, rôznych aktivistov a združení, médií, spoločníkov, zamestnancov a odborových zväzov sa zintenzívňujú v prospech realizácie udržateľného podnikania. Očakávajú zvýšenú transparentnosť a neustále zlepšovanie sociálnej, environmentálnej a ekonomickej výkonnosti podnikov.

S rastúcim tlakom na realizáciu udržateľného podnikania, rastie dopyt po dôkazoch výhod a prínosu takéhoto podnikania pre podniky samotné. Význam udržateľnosti pre spoločnosť je zrejmý. Otázka zostáva, či podnikom osvojenie si princípov udržateľnosti prinesie dostatočné výhody v konfrontácii s náročnosťou ich implementácie a realizácie. V popredí samozrejme stojí finančný efekt takéhoto prístupu podnikania.

[1] Ing. Lucia Budinská, e-mail: budinska.lucia@gmail.com, interná doktorandka, Katedra podnikových financií, školiteľ: prof. Ing. Peter Markovič, PhD.
[2] SUN, W. - LOUCHE, C. - PÉREZ, R. 2011. *Financie and Sustainability : Towards a New Paradigm? A Post-Crisis Agenda*. 1. vyd. Bingley : Emerald Group Publishing, 2009. s. 4. ISBN 978-1-78052-092-6.

VYMEDZENIE PODSTATY POJMU UDRŽATEĽNÉ PODNIKANIE

Pôvodne pojem udržateľnosť, resp. udržateľný rozvoj podniku, chápali ekonomickí lídri ako stabilný rast zisku podniku.[3] V súčasnosti je udržateľné podnikanie označované ako prístup, ktorý vytvára dlhodobú hodnotu pre akcionárov prostredníctvom využívania príležitostí a riadenia rizík súvisiacich s ekonomickým, environmentálnym a sociálnym vývojom.[4] Hoci sa názory na vymedzenie udržateľnosti podnikania líšia, rovnaká je podstata, ktorá zahŕňa dôležitosť a súčinnosť troch základných zložiek, a to ekonomického, sociálneho a environmentálneho aspektu (ESE).

V širšom, resp. makroekonomickom kontexte tvoria ESE tri piliere trvalo udržateľného rozvoja (TUR), ktorý definovala OSN v roku 1987 ako „rozvoj, ktorý umožňuje uspokojovanie potrieb súčasných generácií bez ohrozenia možnosti budúcich generácií zabezpečiť ich vlastné potreby.“[5]

Vychádzajúc z cieľa TUR, udržateľnosť podnikania a spoločensky zodpovedné podnikanie (SZP) predstavujú spôsoby jeho naplnenia.[6] Hoci existujú určité odlišnosti medzi týmito dvoma pojmami, vo všeobecnosti možno konštatovať, že SZP a udržateľnosť sú založené na rovnakej myšlienke, a tou je koncepcia prvkov ESE. S ňou je podobne veľmi úzko spájaný aj pojem „corporate citizenship“ (podnikové občianstvo).

Na podnikovej úrovni sú často prvky ESE označované ako koncept „triple bottom“, ktorého základnou myšlienkou je, že podniky sa snažia nielen dosahovať stabilný hospodársky výsledok, resp. zisk, ale aj dobrý výkon z environmentálneho a sociálneho hľadiska.[7]

Obsahové vymedzenie jednotlivých zložiek konceptu „triple bottom“ možno definovať nasledovne spolu s príkladmi ich realizácie v podnikovej sfére:[8]

- *Ekonomický aspekt:* vytváranie materiálneho bohatstva, vrátane finančných výnosov a majetku, v centre pozornosti je zisk. Napr. ziskovosť, resp. rentabilita, trhová hodnota podniku a pod.
- *Sociálny aspekt:* zameriava sa na kvalitu života ľudí a spravodlivosť medzi ľuďmi, komunitami a národmi, v centre pozornosti sú ľudia. Napr. záväzok spoločnosti k rovnosti mužov a žien, bezpečnosti na pracovisku, dodržiavaniu ľudských práv, poskytovaniu sociálnych výhod a pod.
- *Environmentálny aspekt:* ochrana životného prostredia a zachovanie prírodnej rozmanitosti, v centre pozornosti je životné prostredie. Napr. úsilie o zníženie negatívnych vplyvov tovarov a služieb na kvalitu ovzdušia, vody, biodiverzity pôdy, zvýšenie nárokov na energetickú účinnosť, zníženie odpadov alebo rôzne iné iniciatívy na ochranu životného prostredia.

[3] WERBACH, A. 2013. *Strategy for Sustainability : A Business Manifesto*. 3. vyd. London : Harvard Business Press, 2013. s. 5. ISBN 978-1-42213-644-7.
[4] DOW JONES INDICES S.L. - ROBECO SAM. 2011. *Dow Jones Sustainability Indices* [online]. [cit. 2014-11-01]. Dostupné na internete: <http://www.sustainability -indices.com/sustainability-assessment/corporate-sustainability.jsp/>.
[5] UNITED NATIONS. 1987. *Report of the World Commission on Environment and Development : Our Common Future*. 1987. s. 43. [online]. [cit. 2014-11-01]. Dostupné na internete <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>.
[6] QUADDUS, M. A. - SIDDIQUE, M. A. 2011. *Handbook of Corporate Sustainability : Frameworks, Strategies and Tools*. 1. vyd. Cheltenham : Edward Elgar Publishing, 2011. s. 2. ISBN 978-1-84980-794-4.
[7] ESTY, D. C. - SIMMONS, P. J. 2011. *The Green to Gold Business Playbook : How to Implement Sustainability Practices for Bottom - Line Results in Every Business Function* 1.vyd. New Jersey : John Wiley & Sons, 2011. s. 36. ISBN 978-1-11801-089-1.
[8] ARCHIE, C. - BUCHLOTZ, A. 2011. *Business and Society : Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management*. 1. vyd. Canada : Cengage Learning, 2011. s. 57. ISBN 978-0-538-45316-5.

PRÍSTUPY K PROBLEMATIKE UDRŽATEĽNÉHO PODNIKANIA

V priebehu posledných rokov sa problematika udržateľného podnikania podstatne zmenila. Ekonomické, sociálne a environmentálne výzvy, ktorým v súčasnosti čelia podniky, sú dnes úplne rozdielne ako v minulosti.

Podniky sa zo začiatku snažili zaujať pozíciu „dobrého občana" zameraním sa na zelené správanie, ktoré však nemenilo podstatu ich podnikania, išlo napr. o hospodárenie s energiou. Dnes už mnoho spoločností, predovšetkým lídri vo svojom odbore, začalo chápať udržateľnosť ako významnú zložku podnikovej stratégie, ktorá umožňuje znížiť náklady, využiť príležitosti na zlepšenie príjmov, zvýšiť maržu a posilniť hodnotu značky.[9]

Súčasný prístup k stratégii udržateľnosti zahŕňa všetky tri zložky koncepcie ESE. Prináša novú perspektívu, kedy finančné zisky nie sú považované za jedinú nevyhnutnosť či jedinú dôležitosť podnikania. Novým cieľom sa stáva akási pomoc (užitočnosť) v zmysle hesla „robiť svet lepším miestom". [10] Táto myšlienka má samozrejme veľa kritikov a odporcov, ktorí veria, že zisk je jediným cieľom podnikania. Akékoľvek ďalšie ciele podniky odvádzajú od tohto, hlavného poslania.

Typickým predstaviteľom zisku ako jediného a pravého cieľa podnikania je Milton Friedman, klasik neoliberálnej ekonómie. Podľa neho je maximalizácia zisku jedinou úlohou podniku, ktorú dokonca nazýva sociálnou zodpovednosťou podniku. Takže podľa neho je sociálna zodpovednosť podniku maximalizácia zisku a určite nie venovanie sa komunitným aktivitám.[11]

Žiaden z obhajcov udržateľného, či spoločensky zodpovedného podnikania však netvrdí, že firmy by sa mali vzdať svojho prvotného a legitímneho cieľa, ktorým je vytváranie zisku a na miesto toho sa venovať charite. Poukazujú len na to, že ak firmy k snahe vytvárať zisk pridajú aj záujem o celkové fungovanie spoločnosti a životné prostredie, prinesú úžitok nielen spoločnosti, ale aj sebe.[12] Úžitok, ktorý prinesú sebe, vidia v konečnom dôsledku vo zvýšenom finančnom zisku.

VÝHODY A NEVÝHODY UDRŽATEĽNÉHO PODNIKANIA PRE PODNIK

Vo všeobecnosti sa kritizuje dôveryhodnosť udržateľného podnikania, ktoré mnohé spoločnosti realizujú veľmi povrchne, len za účelom vlastnej reklamy a PR, pričom podstatu svojho podnikania vôbec nemenia. V takomto prípade sa stráca hlavný zmysel koncepcie udržateľnosti a je považovaná za manipuláciu s verejnosťou. Túto skutočnosť možno označiť ako hlavné negatívum z pohľadu verejnosti.

Pre podnik je primárnym problémov otázka nákladovosti, resp. finančnej a ekonomickej efektívnosti. V tradičnej podnikovej kultúre sa sociálne a environmentálne ciele nezhodujú s finančnými cieľmi. Preto napriek uznaniu všeobecnej dôležitosti a nevyhnutnosti udržateľného podnikania sa diskutuje o pridanej hodnote pre podnik, ktorý dodržiava ich zásady.

Realizovanie udržateľného podnikania vyžaduje dodatočné investície, ktoré sú najmä pre environmentálnu oblasť často charakteristické dlhou dobou návratnosti investovaného kapitálu.

---

[9] HEALY, E. - CASEY, J. 2013 Driving Sustainabilty the CFO´s Role. In *Financie Leadership* [online]. 2013. č. 6. roč. 45. [cit 2014-11-01]. Dostupné na internete: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/Finance/CFO/2013_the_role_of_the_cfo_deloitte_ireland.pdf>.

[10] LANDRUM, N. E. - EDWARDS, S. 2009. *Sustainable Business : An Executive's Primer*. 2. vyd. North Mexico : Business Expert Press, 2009. s. 86. ISBN 978-1-60649-049-5.

[11] FRIEDMAN, M. 1970. The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. In *New York Times Magazine*. September 13, 1970 [online] [cit 2014-11-01]. Dostupné na internete: <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>.

[12] NADÁCIA INTEGRA - NADÁCIA PONTIS - PANET. 2005. *Spoločensky zodpovedné podnikanie: Prehľad základných princípov a príkladov*. 2005. s. 10. [online]. [cit. 2014-11-01].]. Dostupné na internete: <http://employment.gov.sk/csr-nahlad-vseobec.-dobry.pdf>.

Práve táto skutočnosť je označovaná ako najväčšie negatívum realizovania udržateľnosti pre podniky. Okrem toho existuje viacero ďalších dôvodov, ktoré vytvárajú prekážky k osvojeniu si princípov udržateľného podnikania, z ktorých najčastejšie sú:[13]

- *Negatívny vplyv na produktivitu práce:* udržateľné podnikanie si vyžaduje veľa času zamestnancov a zmenu, resp. zavedenie nových pracovných a manažérskych postupov, čo zvyčajne spočiatku má vplyv na zníženie produktivity práce.
- *Komplexnosť implementácie udržateľného podnikania:* stratégia udržateľného podnikania si vyžaduje súčinnosť všetkých oblastí a činnosti podniku, pričom podniky môžu mať problém nájsť správne informácie, zdroje a schopnosti, aby dokázali túto súčinnosť úspešne dosiahnuť.
- *Nedostatočná podpora okolia:* slabá alebo zmätočná podpora zo strany štátu, ale aj mimovládneho sektora a zároveň nevyhnutnosť spolupráce všetkých troch sektorov spoločnosti vyžadujúca si dôveryhodných a primeraných partnerov, ktorých je veľmi málo, vytvárajú veľké obmedzenia pri implementácii a realizácii udržateľného podnikania.

Mnohí autori vidia viaceré podstatné prínosy realizácie udržateľného podnikania, ktoré sa v konečnom dôsledku premietnu aj do zlepšenia finančných výsledkov a prevážia negatíva plynúce z takéhoto podnikania.

Postupne sa stále viac uznáva pridaná hodnota implementovania prvkov udržateľného podnikania do podnikovej stratégie. Výhody spoločensky zodpovedného podniku spočívajú predovšetkým v zlepšení celkového imidžu, postojov a lojality zamestnancov a vo výraznom posilnení konkurencieschopnosti. Tieto faktory sa spravidla premietnu v rôznej miere do finančnej a ekonomickej výkonnosti podnikov.

Z pohľadu konečného ekonomického prínosu môžeme najčastejšie výhody udržateľného podnikania rozdeliť do nasledujúcich kategórii: [14]

- *Zvýšenie príjmov:*
  - Posilnenie značky a vytvorenie diferenciačnej medzery na trhu.
  - Rozšírenie sociálne a environmentálne uvedomelej zákazníckej základne.
  - Nové tovary a služby zahŕňajúce technologické inovácie.
  - Nárast objemu predaja, podielu na trhu a iných konkurenčných výhod.
- *Zníženie nákladov:*
  - Zníženie nákladov na spotrebu energie.
  - Zníženie spotreby obalového materiálu, a teda celkových nákladov na balenie.
  - Nižšie náklady na odpad a nakladanie s odpadom.
  - Pokles nákladov súvisiacich so zaškolením a fluktuáciou zamestnancov.
  - Daňové úľavy zo strany štátu a rôzne energetické zľavy.
- *Ďalšie ekonomické prínosy* (spočiatku menej viditeľné, resp. prehliadané)
  - Prínosy pre budovanie dobrého imidžu, reputácie a goodwill.
  - Zvýšenie atraktívnosti podniku pre kvalitnejších a lojálnych zamestnancov.
  - Zníženie rizika v oblasti environmentálnej a sociálne regulácie.

[13] Spracované podľa: NADÁCIA INTEGRA - NADÁCIA PONTIS - PANET. 2005. *Spoločensky zodpovedné podnikanie: Prehľad základných princípov a príkladov.* 2005. s. 10. [online]. [cit. 2014-11-01].]. Dostupné na internete: <http://employment. gov.sk/csr-nahlad-vseobec.-dobry.pdf>.

[14] ANDREAS, F. M. a kol. 2011. *A Simple Path to Sustainability : Green Business Strategies for Small and Medium-sized Businesses*. 2. vyd. Santa Barbara : ABC-CLIO, 2011. s. 17. ISBN 978-0-31338-270-3.

Uvedené prínosy nevznikajú automaticky každému podniku, ktorý sa rozhodne udržateľne podnikať a zároveň nepôsobia rovnakou intenzitou na konečné ekonomické výsledky. Záleží od hĺbky a šírky stratégie udržateľnosti, predovšetkým v zmysle rozsahu zapojenia jednotlivých zložiek konceptu ESE. Čím je implementácia udržateľnosti hlbšia a širšia v rámci celej podnikateľskej činnosti, tým sú výsledky viditeľnejšie, a teda poskytuje vyššie ekonomické výhody.

Prínosmi udržateľnosti podnikania sa zoberali viacerí autori a inštitúcie, ktorí realizovali v tejto oblasti podrobné výskumy. Ich výsledky ako prehľadné zhrnutie preukázaných prínosov udržateľného podnikania možno vidieť v nasledujúcej tabuľke:

Tab. č. 1: Prínosy udržateľného podnikania preukázané výskumnými štúdiami

AUTOR / ROK VÝSKUMU / PRÍNOSY	**Aras and Crowther** (2009)	**IFC** (2004)	**MIT SMR** (2009)	**EXCEL Parthnership** (2005)	**Lee and Sean** (2012)
Lepší imidž podniku a/alebo produktov	✓	✓	✓		
Zvýšené tržby a výnosy	✓	✓			✓
Úspora nákladov	✓	✓	✓		✓
Zvýšená produktivita	✓	✓	✓		✓
Nižšia fluktuácia zamestnancov	✓	✓	✓		✓
Lepšie vzťahy so zainteresovanými stranami		✓	✓	✓	✓
Lepší prístup k finančným zdrojom	✓	✓	✓	✓	✓
Zdravotné a bezpečnostné výhody		✓		✓	
Efektívnejší manažment rizík			✓	✓	✓
Inovácia produktov a business modelov			✓		✓

Zdroj: WELLS, G. 2013. *Sustainable Business : Theory and Practice of Business Under Sustainability Principles*. 1. vyd. Cheltenham : Edward Elgar Publishing, 2013. s. 235. ISBN 978-1-78100-185-1.

ZÁVER

V súčasnosti existuje veľká skupina autorov, ktorí podporujú myšlienku udržateľného podnikania, a to nielen kvôli všeobecne uznávaným prínosom pre spoločnosť, ale vidia významné prínosy takéhoto prístupu pre podnik samotný. Samozrejme uznávajú náročnosť a mnohé prekážky implementácie a realizácie takéhoto podnikania. Avšak tvrdia, že výhody, ktoré im prinesie udržateľné podnikanie, prevažujú prvotné možné negatívne vplyvy na efektívnosť jednotlivých podnikových procesov a činností a v konečnom dôsledku prinesú pozitívne finančné efekty.

Vybrané výskumné štúdie dokázali prínosy v rôznych oblastiach, ekonomických aj mimoekonomických, pričom v mnohých z týchto oblastí sa vo výsledkoch líšili. Zaujímavé je, že

všetky vybrané štúdie sa zhodli v jednej oblasti, ktorá je vďaka udržateľnému prístupu podniku významne zasiahnutá. Ide o lepší prístup k finančným zdrojom.

Vďaka týmto výsledkom možno jednoznačne tvrdiť, že udržateľné podnikanie je v súčasnosti významná téma, o ktorú by sa mal zaujímať aj finančný manažment, nakoľko zasahuje do jeho záujmových oblastí a môže mu priniesť pozitívne pôsobenie.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. ANDREAS, F. M. a kol. 2011. *A Simple Path to Sustainability : Green Business Strategies for Small and Medium-sized Businesses*. 2. vyd. Santa Barbara : ABC-CLIO, 2011. 253 s. ISBN 978-0-31338-270-3.
2. ARCHIE, C. - BUCHLOTZ, A. 2011. *Business and Society : Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management*. 1. vyd. Canada : Cengage Learning, 2011. 768 s. ISBN 978-0-538-45316-5.
3. DOW JONES INDICES S.L. - ROBECO SAM. 2011. *Dow Jones Sustainability Indices* [online]. [cit. 2014-07-06]. Dostupné na internete:<http://www.sustainability - indices.com/sustainability-assessment/corporate-sustainability.jsp/>.
4. ESTY, D. C. - SIMMONS, P. J. 2011. *The Green to Gold Business Playbook* : *How to Implement Sustainability Practices for Bottom-Line Results in Every Business Function*. 1.vyd. New Jersey : John Wiley & Sons, 2011. 384 s. ISBN 978-1-11801-089-1.
5. FRIEDMAN, M. 1970. The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. In *New York Times magazine*. September 13, 1970 [online] [cit 2014-11-01]. Dostupné na internete: <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>.
6. HEALY, E. - CASEY, J. 2013. Driving Sustainabilty the CFO´s Role. In *Financie Leadership* [online]. 2013. č. 6. roč. 45. [cit 2014-11-01]. Dostupné na internete: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/Finance/CFO/2013_the_role_of_the_cfo_deloitte_ireland.pdf>.
7. LANDRUM, N. E. - EDWARDS, S. 2009. *Sustainable Business : An Executive's Primer*. 2. vyd. North Mexico : Business Expert Press, 2009. 206 s. ISBN 978-1-60649-049-5.
8. NADÁCIA INTEGRA - NADÁCIA PONTIS - PANET. 2005. *Spoločensky zodpovedné podnikanie: Prehľad základných princípov a príkladov.* 2005. 112 s. [online]. [cit. 2014-11-01]. Dostupné na internete: <http://employment.gov.sk/csr-nahlad-vseobec.-dobry.pdf>.
9. QUADDUS, M. A. - SIDDIQUE, M. A. 2011. *Handbook of Corporate Sustainability : Frameworks, Strategies and Tools*. 1. vyd. Cheltenham : Edward Elgar Publishing, 2011. 360 s. ISBN 978-1-84980-794-4.
10. SUN, W - LOUCHE, C. - PÉREZ, R. 2011. *Financie and Sustainability : Towards a New Paradigm? A Post-Crisis Agenda*. 1. vyd. Bingley : Emerald Group Publishing, 2009. 374 s. ISBN 978-1-78052-092-6.
11. UNITED NATIONS. 1987. *Report of the World Commission on Environment and Development : Our Common Future*. 1987. 246 s. [online]. [cit. . 2014-11-01]. Dostupné na internete: <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>.
12. WELLS, G. 2013. *Sustainable Business : Theory and Practice of Business Under Sustainability Principles*. 1. vyd. Cheltenham : Edward Elgar Publishing, 2013. 304 s. ISBN 978-1-78100-185-1.
13. WERBACH, A. 2013. *Strategy for Sustainability : A Business Manifesto*. 3. vyd. London : Harvard Business Press, 2013. 204 s. ISBN 978-1-42213-644-7.
14. WEYBRECHT, G. 2013. *The Sustainable MBA : A Business Guide to Sustainability*. 2. vyd. Chichcester : John Wiley & Sons, 2013. 480 s. ISBN 978-1-118-76063-5.

ZMENY V ODPISOVANÍ DLHODOBÉHO MAJETKU PODNIKU

CHANGES IN DEPRECIATION OF THE BUSINESS ASSETS

Sylvia Bukovová[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

wear assets of the business, tax depreciation, amendment of the Income Tax, corporate income persons, depreciation method

JEL klasifikácia E6, M2

ABSTRAKT

Article wear characterized by long-term assets of the business and its forms, as well as monetization of wear - depreciation - with an emphasis on tax depreciation. Shows the changes in depreciation of fixed assets undertaking contained in the amendment of the Law on Income Tax. The extension number of pools, limiting accelerated depreciation, changes in suspend application of the depreciation of tangible assets, reduction of tax depreciation of the leased tangible assets during the same rules for the depreciation of fixed assets irrespective of the manner of its acquisition and the introduction of limits on depreciation entry price of cars in breach of the statutory minimum tax base. The aforementioned changes will undoubtedly increase taxes on corporate income.

ÚVOD

Daňové odpisy predstavujú v daňovom priznaní právnických osôb položku znižujúcu základ dane. Sú vyjadrením opotrebenia majetku podniku z hľadiska Zákona č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov. Každá podnikateľská jednotka si môže zvoliť postup a metódu odpisovania dlhodobého majetku podniku - môže využiť aj účtovné alebo kalkulačné odpisy, ktoré lepšie zodpovedajú potrebám firmy a odzrkadľujú skutočné opotrebenie majetku v konkrétnom výrobnom procese. Daňovo uznateľným výdavkom sú však len daňové odpisy, preto každý podnik musí tieto odpisy prepočítať na daňové odpisy a len tak ich môže uplatniť na zníženie základu dane a tým aj výšky dane. Z tohto dôvodu predstavuje každá zmena v zákone v oblasti odpisovania dlhodobého majetku aj zmenu výšky daňovej povinnosti podnikateľského subjektu.

OPOTREBOVANIE MAJETKU A ODPISY

Dlhodobý hmotný majetok podniku pôsobí vo výrobných procesoch dlhodobo a postupne prenáša svoju hodnotu do hodnoty produkovaných výrobkov alebo služieb. Používaním sa opotrebúva, teda postupne stráca svoju hodnotu. Veľkosť poklesu hodnoty dlhodobého majetku závisí od jeho opotrebovávania. Opotrebovávanie dlhodobého majetku predstavuje proces postupných zmien jeho vlastností, v dôsledku čoho stráca schopnosť plniť svoju produkčnú funkciu alebo ju plní nedokonale s vyššími nákladmi, ako je

[1] PhDr. Ing. Sylvia Bukovová, PhD. KPH FPM EU Bratislava, sylvia.bukovova@euba.sk

v podnikateľskej sfére nevyhnutné.[2]

Schematicky možno opotrebovanie dlhodobého hmotného majetku vyjadriť nasledovne:

Schéma č. 1: Druhy opotrebovania

Opotrebovanie dlhodobého hmotného majetku	Fyzické opotrebovanie
	Morálne opotrebovanie

Fyzické (materiálové) opotrebovanie vzniká predovšetkým v dôsledku používania majetku. Predstavuje zmeny v hmotnej podstate majetku, v dôsledku čoho sa menia jeho technické vlastnosti a stráca svoju úžitkovú hodnotu.

Morálne opotrebovanie ako proces znehodnocovania majetku vyplýva z technického pokroku**,** ktorý vyvoláva rast spoločenskej produktivity práce. Výroba takého istého majetku sa v dôsledku rastu spoločenskej produktivity práce zlacňuje, alebo je možné za rovnakú cenu kúpiť v súčasnosti oveľa účinnejší majetok. Preto pôvodný majetok stráca svoju hodnotu. Morálne opotrebovaný dlhodobý hmotný majetok sa často nahrádza skôr, ako je úplne využitý, t. j. skôr, ako je fyzicky opotrebovaný.

Tú časť hodnoty dlhodobého hmotného majetku, ktorá zodpovedá jeho opotrebovaniu a ktorá sa prenáša do vyrábaných výrobkov alebo do iných výkonov podnikateľského subjektu, vyjadrujú **odpisy.**

Odpis dlhodobého majetku je peňažným vyjadrením miery opotrebovania dlhodobého majetku za určité obdobie.

Rozlišujeme tri druhy odpisov, a to daňové, účtovné a kalkulačné odpisy.

Daňové odpisy upravuje zákon 3595/2003 Z. z. o daniach z príjmov a jeho následné novely. Tieto odpisy sa zohľadňujú pri stanovení základu dane z príjmu, t. j. o výšku daňových odpisov sa znižuje daňový základ.

Účtovné odpisy, ktoré upravuje zákon o účtovníctve, majú predovšetkým vyjadriť priebeh používania dlhodobého majetku a jeho skutočné opotrebenie v konkrétnom podniku tak, aby sa zabezpečilo zodpovedajúce zaťaženie nákladov, ako aj reálne ocenenie dlhodobého majetku v jeho zostatkových cenách.

Úlohou **kalkulačných odpisov** je zachovať majetkovú podstatu podniku a jeho trvalú produkčnú schopnosť na zabezpečenie daného objemu činnosti podniku bez dodatočných finančných zdrojov aj pri meniacich sa cenách.

[2] MAJTÁN, Š. a kol: Podnikové hospodárstvo. Bratislava, Martinus, 2007. 347 s. ISBN**:** 8089085798

Ďalej sa budeme venovať daňovým odpisom a zmenám v odpisovaní podľa najnovšej novely zákona, ktorou sa mení a dopĺňa zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov.

ZMENY V ODPISOVANÍ DLHODOBÉHO MAJETKU

Dlhodobý majetok sa odpisuje nepriamym spôsobom formou oprávok na základe odpisového plánu. Pre stanovenie účtovných odpisov využíva podnikateľský subjekt odpisový plán, v ktorom si sám určí postupy odpisovania jednotlivých zložiek majetku. Zvolený spôsob a sadzby musia byť zapísané na inventárnej karte, spolu s daňovými odpismi a ostatnými identifikačnými údajmi.
V prvom roku odpisovania zaradí podnikateľský subjekt dlhodobý hmotný majetok do jednej z odpisových skupín (§ 26 zákona č.595/2003 Z. z.) podľa zoznamu v prílohe, ktorá je súčasťou zákona.

Zásadné zmeny v odpisovaní hmotného majetku a v daňových výdavkoch nadobudnú účinnosť od 1. 1. 2015 na základe najnovšej novely zákona, ktorou sa mení a dopĺňa zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov.

Novela zákona o dani z príjmov má dva základné ciele:

- pokračovať v konsolidácii a udržateľnosti verejných financií,
- bojovať proti daňovým podvodom na dani z príjmov.

Medzi zmeny v odpisovaní hmotného majetku od roku 2015 patrí:

1, rozšírenie počtu odpisových skupín

Počet odpisových skupín sa rozšíril zo štyroch na šesť. Pôvodné a nové odpisové skupiny ako aj doba odpisovania pre príslušnú odpisovú skupinu sú uvedené v nasledujúcich tabuľkách.

Tab. č. 1: Pôvodné odpisové skupiny

Odpisová skupina	Doba odpisovania od 1.1.2004
1	4 roky
2	6 rokov
3	12 rokov
4	20 rokov

Tab. č. 2: Nové odpisové skupiny

Odpisová skupina	Doba odpisovania od 1.1. 2015
1	4
2	6
3	**8**
4	12
5	20
6	**40**

Pôvodná tretia odpisová skupina s dobou odpisovania 12 rokov sa rozdeľuje na odpisovú skupinu 3 s dobou odpisovania 8 rokov a odpisovú skupinu 4 s dobou odpisovania 12 rokov.

Do novej 3. odpisovej skupiny s kratšou dobou odpisovania sa preraďuje majetok technologického charakteru, ktorý sa v súčasnosti odpisuje 12 rokov, čím sa zrýchli doba jeho daňového odpisovania. Ide o druhy majetku, ktoré by sa mali odpisovať rýchlejšie, napr. elektrické motory, transformátory, generátory a elektrické rozvodné a ovládacie zariadenia, pece, turbíny, chladiace a vetracie zariadenia, stroje pre metalurgiu.

Doterajšia odpisovaná skupina 4 sa delí na nové skupiny 5 a 6, pričom skupina 6 má dobu odpisovania 40 rokov. **Do odpisovej skupiny 6 sú preradené nevýrobné typy budov a stavieb,** ako sú budovy pre administratívu, kultúru a verejnú zábavu, vzdelávanie či zdravotníctvo, bytové budovy a hotely, ktoré sa odpisovali 20 rokov.

2, obmedzenie zrýchleného odpisovania

Od 1. 1. 2015 sa bude všetok majetok odpisovať **rovnomernou metódou** odpisovania, okrem hmotného majetku zaradeného do 2. a 3. odpisovej skupiny, kde daňovník dobrovoľne môže použiť **zrýchlenú metódu** odpisovania. Zrýchlená metóda odpisovania bude prístupná len pre odpisovú skupinu 2 a 3, kde sú sústredené výrobné technológie a je záujmom hospodárskej politiky štátu, aby tieto technológie mohli byť v čase zvýhodnené vyššími odpismi ako ostatné nevýrobné technológie a stavby.
Ostatný hmotný majetok odpisovaný v odpisovej skupine 1, 4, 5, 6 sa od roku 2015 bude odpisovať len rovnomerne.

Výpočet odpisov

Podnikateľský subjekt môže pre daňové účely použiť **rovnomerný (lineárny)** alebo **zrýchlený (degresívny)** odpis. Spôsob odpisovania treba určiť pre každý novoobstaraný dlhodobý hmotný majetok. Dlhodobý nehmotný a hmotný majetok sa odpisuje najviac do vstupnej ceny alebo zvýšenej vstupnej ceny. Hmotný majetok sa odpisuje najviac do výšky vstupnej ceny, prípadne zvýšenej o vykonané technické zhodnotenie alebo pri zrýchlenom odpisovaní do výšky zvýšenej zostatkovej ceny.

Pri rovnomernom odpisovaní dlhodobého hmotného majetku sú jednotlivým odpisovým skupinám priradené ročné odpisové sadzby podľa tab. č. 3:

Tab. č: 3: Rovnomerné odpisy

Odpisová skupina	Doba odpisovania od 1.1.2004	Ročný odpis
1	4 roky	1/4
2	6 rokov	1/6
3	8 rokov	1/8
4	12 rokov	1/12
5	20 rokov	1/20
6	40 rokov	1/40

Zdroj: vlastné spracovanie podľa novely ZDP č.595/2003 Z. z

Pri zrýchlenom (degresívnom) odpisovaní sa vypočítajú odpisy podľa vzorca:

1. rok: odpis = vstupná cena / koeficient
2. a ďalšie roky: odpis = 2 x zostatková cena / koeficient – počet už odpisovaných rokov

Tab. č: 4: Zrýchlené odpisy

Odpisová skupina	K o e f i c i e n t pre zrýchlené odpisovanie		
	v prvom roku odpisovania	v ďalších rokoch odpisovania	pre zvýšenú vstupnú cenu
2	6	7	6
3	8	9	8

Zdroj: vlastné spracovanie podľa novely ZDP č.595/2003 Z. z

Pri výpočte odpisov konkrétneho dlhodobého hmotného majetku použitím rovnomerného alebo zrýchleného odpisovania možno zistiť odlišné sumy odpisov v jednotlivých rokoch, v obidvoch prípadoch však bude majetok odpísaný za rovnaké obdobie.
Pri zmene metódy odpisovania od 1. 1. 2015 je daňovník povinný vykonať zmeny aj pri tom majetku, ktorý odpisoval podľa doterajšieho predpisu, pričom už uplatnené odpisy sa spätne nemenia.
Zmenu metódy odpisovania hmotného majetku zaradeného do odpisovej skupiny 1, 4, 5 a 6 bude daňovník povinný vykonať v zdaňovacom období, ktoré začína po 31.12.2014 a to **aj u už odpisovaného hmotného majetku**. Výpočet odpisov v takomto prípade znázorňuje nasledujúci príklad:

Príklad

Daňovník v roku 2010 obstaral hmotný majetok, ktorý sa odpisuje zrýchleným spôsobom odpisovania (§ 28 ZDP) v terajšej 3. odpisovej skupine s dobou odpisovania 12 rokov. Od roku 2015 je povinný prejsť na rovnomerný spôsob odpisovania. Priebeh odpisovania bude nasledovný:

Odpisová skupina 3	**Postup výpočtu ročného odpisu**	**Použitý koeficient platný v príslušnom roku odpisovania**	**Ročný odpis v eurách**	**Zostatková cena v eurách**
2010	12 000 :12	12	1 000	11 000
2011	(11 000x2) : 12	13-1	1 834	9 166
2012	(9 166x2) : 11	13-2	1 667	7 499
2013	(7 499x2) : 10	13-3	1 500	5 999
2014	(5 999 x2) : 9	13-4	1 334	4 665
ZC				4 665
Od roku 2015 sa bude tento hmotný majetok odpisovať rovnomerne podľa § 27 ZDP ako v ďalších rokoch odpisovania, pričom ročný odpis sa vypočíta ako podiel vstupnej ceny/12				
2015	(12 000) : 12	12	1 000	3 665
2016	(12 000) : 12	12	1 000	2 665
2017	(12 000) : 12	12	1 000	1 665
2018	(12 000) : 12	12	1 000	665
2019	(12 000) : 12	12	665	-
Spolu:			12 000	0

V poslednom roku odpisovania sa uplatní ročná výška odpisu vo výške zostatkovej ceny podľa § 25 ods. 3 zákona o dani z príjmov tak, aby do daňových výdavkov bolo zahrnutých 100 % vstupnej ceny obstarávacieho stroja.

Celková suma daňových odpisov, z toho:	**12 000 eur**
za roky 2010 až 2014	7 335 eur
za roky 2015 - 2019	4 665 eur

Zdroj: http://www.uad.sk/33/upravy-v-zakone-o-dani-z-prijmov-pripravovane-od-1-1-2015-uniqueiduchxzASYZNbaPiNpHHX2-_Szr6RlNZvQ/ + vlastné spracovanie

3, **zmeny v prerušení uplatňovania odpisov hmotného majetku od roku 2015**

Prerušenie uplatňovania odpisov hmotného majetku a zmenu prerušenia „daňového odpisovania“ už nebude možné uplatniť v dodatočnom daňovom priznaní. Rozširujú sa prípady, kedy bude daňovník povinný prerušiť uplatňovanie odpisov hmotného majetku. Prvým je prípad, ak daňovník v zdaňovacom období nevyužíval hmotný majetok na zabezpečenie zdaniteľných príjmov, okrem prípadov, ak by išlo o hmotný majetok poistného a rezervného charakteru. Druhým prípadom sú zmeny zdaňovacieho obdobia z kalendárneho roka na hospodársky rok alebo naopak.

4, obmedzenie daňových odpisov prenajímaného hmotného majetku

Vláda pôvodne navrhovala, aby sa odpisy prenajímaného hmotného majetku mohli do daňových výdavkov prenajímateľa zahrnúť najviac do výšky príjmov (výnosov) z prenájmu. Pozmeňovacím návrhom sa neuplatnený rozdiel (odpis prevyšujúci príjem z prenájmu) bude môcť uplatniť v zdaňovacích obdobiach, ktoré nasledujú po uplynutí doby odpisovania majetku, stále však najviac do výšky príjmov z prenájmu.

5, zavedenie limitov

Odpisovanie vstupnej ceny osobných automobilov sa limituje sumou 48 000 EUR pri nesplnení zákonom stanoveného minimálneho základu dane a nájomného za operatívny prenájom osobných automobilov sumou 14 400 EUR pri nesplnení zákonom stanoveného minimálneho základu dane. Limit na odpisovanie drahých áut sa bude týkať iba firiem s nízkym daňovým základom. Tí, ktorí majú daňový základ dostatočne vysoký, si budú aj naďalej môcť uplatňovať plný daňový odpis aj z drahších áut.

6, **zavedenie rovnakých pravidiel**

Pre odpisovanie hmotného majetku bez ohľadu na spôsob jeho obstarania sa zavádzajú rovnaké pravidlá t.j. ruší sa lízingová metóda odpisovania na hmotný majetok obstarávaný formou finančného prenájmu.

ZÁVER

Zmyslom poslednej novely zákona o dani z príjmov je zabezpečiť konsolidáciu a udržateľnosť verejných financií a bojovať proti daňovým podvodom na dani z príjmov. V článku sme sa zamerali na zmeny v novele v oblasti odpisovania dlhodobého majetku podniku. Metódy daňových odpisov a ich sadzby zohľadňujú fiškálne záujmy štátu, aj prístup štátu k stimulovaniu investičnej činnosti podnikateľských subjektov. Daňové odpisy sa zohľadňujú pri stanovení základu dane z príjmu, t. j. o výšku daňových odpisov sa znižuje daňový základ. Uvedená novela zavádza v odpisovaní zmeny - zvýšenie počtu odpisových skupín zo štyroch na šesť a možnosť použitia zrýchlených odpisov len v druhej a tretej odpisovej skupine. Tým sa skráti odpisovanie pre technologický majetok, no predĺžia sa odpisy pre nevýrobné administratívne budovy. Odpisovanie majetku v nových skupinách sa týmto spôsobom natiahne na obdobie viacerých rokov. V nákladoch si teda podnikatelia uplatnia nižšiu sumu. To znamená, že sa im zvýšia dane, čo pravdepodobne vyvolá negatívnu odozvu a napriek zámerom novely nepochybne povedie k zníženiu ekonomickej aktivity podnikateľských subjektov.

Pozn. autora: Článok bol vypracovaný v rámci projektu VEGA Aktuálne výzvy podnikovej ekonomiky zamerané na zvyšovanie výkonnosti a prosperity podnikov 1/0980/12.

POUŽITÁ LITERATÚRA

MAJTÁN, Š. a kol.: Podnikové hospodárstvo. Bratislava, Martinus, 2007. 347 s. ISBN: 8089085798

ZÁKON o dani z príjmov č. 595/2003 Z. z. v znení neskorších predpisov

http://www.cfo.sk/articles/danova-revolucia-pokracuje-navrh-novely-zakona-o-dani-z-prijmov-od-1-1-2015#.VF4XRvmG-Qd

http://www.cfo.sk/articles/novela-zakona-o-dani-z-prijmov-2015-zmeny-vo-vladnom-navrhu-schvalene-parlamentom#.VF4X8PmG-Qd
http://www.uad.sk/33/upravy-v-zakone-o-dani-z-prijmov-pripravovane-od-1-1-2015-uniqueiduchxzASYZNbaPiNpHHX2-_Szr6RlNZvQ/
http://www.podnikam.webnoviny.sk/dane-odvody/dan-prijmu/zmeny-danovej-novele-ministerstvo-financii-okresalo/36974
http://www.zakonypreludi.sk/zz/2003-595/znenie-20160101
http://www.ambasadorka.sk/poradna/stat-obmedzi-podnikatelom-danove-vydavky/

BALANCED SCORECARD AKO MODERNÝ NÁSTROJ STRATEGICKÉHO RIADENIA PODNIKU

BALANCED SCORECARD AS A MODERN INSTRUMENT FOR STRATEGIC MANAGEMENT

Andrea Čambalíková[1]

KEY WORDS: Management, Balanced Scorecard, Perspectives, Performance measurement, Vision, Strategy, Management Tools and Trends

ABSTRACT

The current trend of management development is marked by the appearance a range of new methods and procedures, one of which is also Balanced Scorecard. Balanced Scorecard (BSC) is an extensively used management framework for the measurement of organisational performance. This method offers a comprehensive view of the organisation by simultaneously looking at four significant perspectives- financial, customer, internal processes, innovation and learning. Besides being a measurement framework, the Balanced Scorecard also obtained recognition as a strategic management system. Behind the development of a new performance instrument was an urgent need to develop simple, relevant and holistic measures. BSC by viewing an organisation in four perspectives is designed to link a short-term operational control to the long-term vision and strategy of the enterprise. It also provides a valued tool for enabling employees to realize a status of the organisation, what is needed in order to achieve the necessary dynamism and competitiveness in the long term.

JEL Classification: G30

ÚVOD

Hospodárstva jednotlivých krajín ako aj oblasť svetového hospodárstva ako celku musia čeliť neustálym zmenám a rýchlo sa meniacemu prostrediu. Pod vplyvom globalizácie a internacionalizácie dochádza k vzniku nadnárodných korporácií a konkurencia nadobúda medzinárodný rozmer. Pre spoločnosti pôsobiace v značne turbulentných a neistých podmienkach sa stáva nevyhnutnosťou prispôsobenie ich tradičných spôsobov podnikania zmenenej situácii a novým príležitostiam na trhu. Úlohou podnikov je prostredníctvom svojho riadiaceho aparátu tieto zmeny kontinuálne monitorovať, vyhodnocovať a adekvátne na ne reagovať. Na manažment organizácií sú kladené stále väčšie nároky, čo má za následok vznik nových manažérskych metód, techník a postupov, ktoré umožňujú organizáciám prispôsobiť sa aktuálnym tendenciám na trhu.

Súčasný trend rozvoja manažmentu je poznamenaný objavením celého radu nových metód a postupov, ako sú manažment zmien, manažment znalostí, projektový manažment, outsourcing, reinžiniering, benchmarking, balanced scorecard, facility management, TQM (total quality management), talent management, tímová práca, riadenie podľa kompetencií

[1] Ing. Andrea Čambalíková, e-mail: andrea.cambalikova@gmail.com, interný doktorand, školiteľ: prof. Ing. Ľuboslav Szabo, CSc., Katedra manažmentu

a mnohé ďalšie. Dané metódy sú teoreticky vymedzené a overené mnohými autormi, avšak ich aplikácia v podnikovej praxi je často nedocenená a mnohé z týchto metód manažéri najmä stredných a malých podnikov na Slovensku vôbec nepoznajú a nevyužívajú. Poznanie a uplatnenie moderných trendov v manažmente podnikov je základným faktorom získania a udržania konkurenčnej výhody a dosiahnutia úspechu na trhu. V súčasnosti sa centrom pozornosti stáva človek a ľudské zdroje predstavujú rozhodujúci konkurenčný faktor, ktorý uvádza do pohybu ostatné zdroje, materiálne a finančné. Globalizácia významnou mierou zasahuje aj do oblasti ľudských zdrojov a personálneho manažmentu. Hlavnými jej prejavmi ovplyvňujúcimi oblasť personalistiky sú zvyšujúca sa mobilita pracovnej sily, interkultúrna spolupráca, outsourcing, zavádzanie nových informačných a komunikačných technológií, nové formy motivácie, trend celoživotného vzdelávania, využívanie internetového trhu práce či stúpajúci dôraz na riadenie talentov. V príspevku sa bližšie zameriavame na jednu z uvedených metód- Balanced Scorecard.

KONCEPT BALANCED SCORECARD (BSC)

V januári 1992 Robert S. Kaplan a David P. Norton uviedli koncepciu Balanced Scorecard článkom v Harvard Business Review, pričom spôsobili revolúciu v doterajšom konvenčnom myslení o výkonnostných ukazovateľoch podniku. Pojem Balanced Scorecard tak ako ho poznáme dnes bol zadefinovaný na začiatku 90. rokov, avšak historické korene tohto prístupu siahajú ďaleko k priekopníckej činnosti spoločnosti General Electric, ktorá začala s technikou merania výkonnosti v roku 1950 a k prácam francúzskych procesných inžinierov v ranej etape 20. storočia. Podstata Balanced Scorecard sa zakladá na predstave, že podniková stratégia je stanovená na základe pojmov, ktoré sú zrozumiteľné a dá sa podľa nich orientovať. Metrika BSC sa využíva na to, aby mohli byť zreteľnejšie definované strategické predstavy ako kvalita, spokojnosť zákazníka či rast. Balanced Scorecard s dôkladným popisom podnikovej stratégie plní potom funkciu organizačného rámca pre manažérske rozhodnutia. Hlavnou myšlienkou BSC je koncentrovať pozornosť podniku na meradlá, ktoré sú významné zo strategického hľadiska. Rozdielom oproti tradičným metódam merania výkonnosti podniku je, že posudzuje nielen finančné ukazovatele, ale aj ukazovatele v iných oblastiach podniku, ako sú zákaznícka oblasť, interné procesy a perspektíva učenia sa a rastu. Tieto nefinančné meradlá sú dôležité pre podnik najmä z toho dôvodu, že umožňujú zhodnotiť nielen súčasný stav, ale aj prognózovať budúcu finančnú výkonnosť podniku. Metóda Balanced Scorecard sa nepovažuje za náhradu finančných opatrení, ale za ich doplnenie.[2]

Balanced Scorecard predstavuje strategický systém kontinuálneho merania výkonnosti podniku, ktorý poskytuje riadiacim pracovníkov súbor nástrojov a prostriedkov na vyhodnocovanie rôznych aspektov vyplývajúcich z činnosti podniku a jeho ekonomického prostredia, ako aj sledovanie miery dosahovania vytýčených cieľov. Úlohou BSC je súčasne aj zachytávať vzájomné vzťahy medzi faktormi, ktoré zodpovedajú za konečný výsledok, pričom každý želateľný výsledok sa kvantifikuje a popisuje prostredníctvom kontrolovateľnej metriky. Zároveň sú kvantifikované aj prvky, ktoré napomáhajú danému vývoju. V dôsledku vzájomného prepojenia všetkých prvkov s vplyvom na dosiahnutie želaného výsledku sa BSC pomenúva komplexnou metódou.

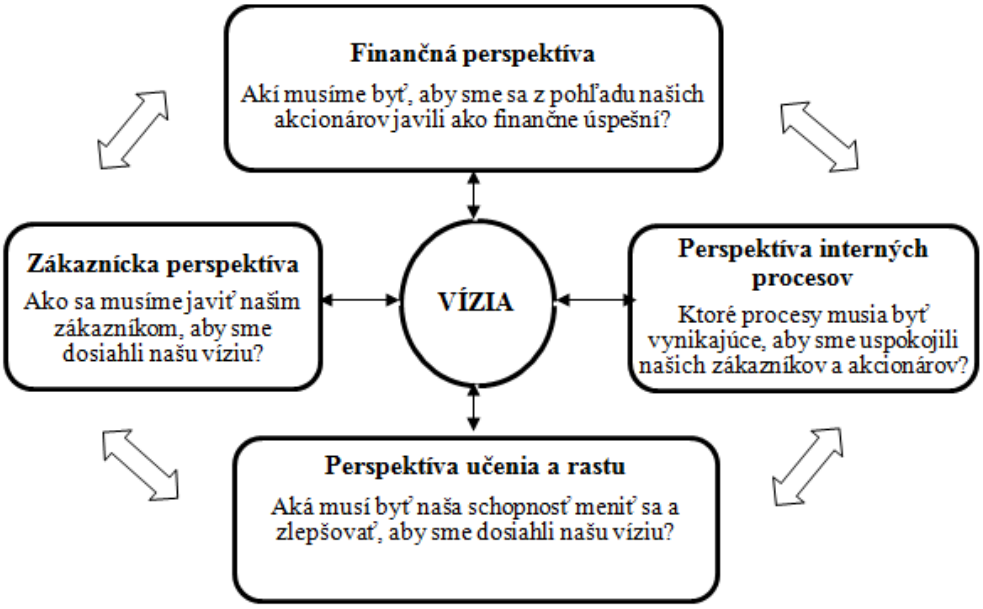
[2] KAPLAN, R.- NORTON, D. 2007. *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. [online]. [cit. 21-10-2014]. Dostupné na internete: <http://hbr.org/2007/07/using-the-balanced-scorecard-as-a-strategic-management-system/ar/1>.

Slovenský ekvivalent nie je ustálený, vo voľnom preklade však ide o vyvážený systém ukazovateľov výkonnosti podniku resp. vyvážený systém hodnotiacich kritérií. Balanced Scorecard predstavuje komplexnú metódu, ktorá hodnotí podnik prostredníctvom štyroch perspektív a ich vzájomných vzťahov, ktorými sú: finančná perspektíva, zákaznícka perspektíva, procesná perspektíva a perspektíva učenia sa a rastu. Východiskom BSC je vízia a stratégia podniku, pričom pre každú perspektívu sa určí misia a strategické ciele, ktorým sa priradia určité metriky a ich cieľové hodnoty.[3]

PERSPEKTÍVY BALANCED SCORECARD

Na Obrázku č. 1 sú znázornené štyri perspektívy (hľadiská) Balanced Scorecard, od ktorých sa ďalej odvíjajú jednotlivé meradlá, zber dát a analýza ich vzájomných súvislostí vzhľadom na každé z týchto hľadísk.[4]

Obrázok 1 Perspektívy Balanced Scorecard



Prameň: vlastné spracovanie podľa KAPLAN, S.- NORTON, D. 2005. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku.* Praha: Management Press, 2005. s. 32. ISBN 80-7261-124-0.

Finančná perspektíva- Kaplan a Norton neignorujú tradičnú potrebu po prísune včasných a aktuálnych finančných informácii o podniku, pričom úlohou manažérov naďalej zostáva ich kontinuálne zabezpečovanie. Často podnik disponuje obrovským množstvom zhromaždených údajov o finančných ukazovateľoch, čo predpokladá implementáciu podnikových informačných databáz a systémov zabezpečujúcich ich spracovanie centralizovaným a automatizovaným spôsobom. Vzhľadom na to, že súčasný dôraz na oblasť financií vedie

[3] IBIS PARTNER SLOVAKIA. 2013. *Balanced Scorecard- metóda merania výkonnosti.* [online]. [cit. 17-10-2014]. Dostupné na internete: <www.ibispartner.sk/sk/manazment-a-podnikanie/255-balanced-scorecard-metoda-merania-vykonnosti>.

[4] BALANCED SCORECARD INSTITUTE. 2014. *Balanced Scorecard Basics*. [online]. [cit. 14-10-2014]. Dostupné na internete: <http://balancedscorecard.org/Resources/About-the-Balanced-Scorecard>.

k nevyváženej situácii s ohľadom na iné perspektívy, vzniká požiadavka na zahrnutie dodatočných finančných údajov, akými sú napríklad informácie o hodnotení rizík či údaje o nákladoch a výnosoch. Finančná perspektíva sa orientuje ako sa má podnik pozicionovať, ak chce byť atraktívny pre majiteľov i investorov.

Zákaznícka perspektíva- v súčasnej filozofii riadenia sa čoraz viac presadzuje dôležitosť zamerania sa na zákazníka a jeho spokojnosť vo všetkých oblastiach podnikania. Zákaznícka nespokojnosť vedie k vyhľadávaniu nových dodávateľov, ktorí sú schopní lepšie vyhovieť ich potrebám. Nedostatočná výkonnosť v danej perspektíve môže byť preto hlavným indikátorom budúceho poklesu, dokonca aj v prípade, že aktuálna finančná situácia vyzerá priaznivo. Pri vývoji ukazovateľov spokojnosti by zákazníci mali byť rozdelení do jednotlivých zákazníckych segmentov podľa druhov a procesov, pre ktoré budú poskytované výrobky a služby.

Perspektíva interných procesov- pre naplnenie cieľov v zákazníckej dimenzii musí mať podnik zavedené kvalitné interné procesy, ktoré sú predmetom záujmu procesnej dimenzie BSC. Metriky založené na tejto perspektíve umožňujú manažérom monitorovať stav ich podnikania, či sú ponúkané produkty a služby v súlade s požiadavkami zákazníkov. Dané metriky musia byť dôkladne navrhnuté internými pracovníkmi, ktorí majú odborné znalosti o procesoch prebiehajúcich vo firme, neodporúča sa ich zabezpečovanie z externých zdrojov.

Perspektíva učenia a rastu- daná perspektíva zahŕňa školenia zamestnancov a podnikovú kultúru vzťahujúce sa na individuálne aj firemné sebazdokonaľovanie. V znalostne orientovanej organizácii sú ľudia hlavným zdrojom podniku. V existujúcom prostredí, ktoré je charakteristické rýchlymi technologickými zmenami sa stáva nevyhnutnosťou kontinuálny systém učenia a vzdelávania znalostných pracovníkov. Učenie a rast tvoria bezpodmienečne základ úspechu každej znalostne orientovanej organizácie. Kaplan a Norton zdôrazňujú, že učenie sa je širším pojmom ako samotné vzdelávanie a zahŕňa aj také skutočnosti akými sú mentori a lektori v rámci organizácie, rovnako ako jednoduchosť komunikácie medzi pracovníkmi čo umožňuje riešenie problémov. Perspektíva učenia a rastu sa taktiež vzťahuje aj na vývoj rôznorodých technologických nástrojov, na základe ktorých pracujú vysokovýkonné pracovné systémy.

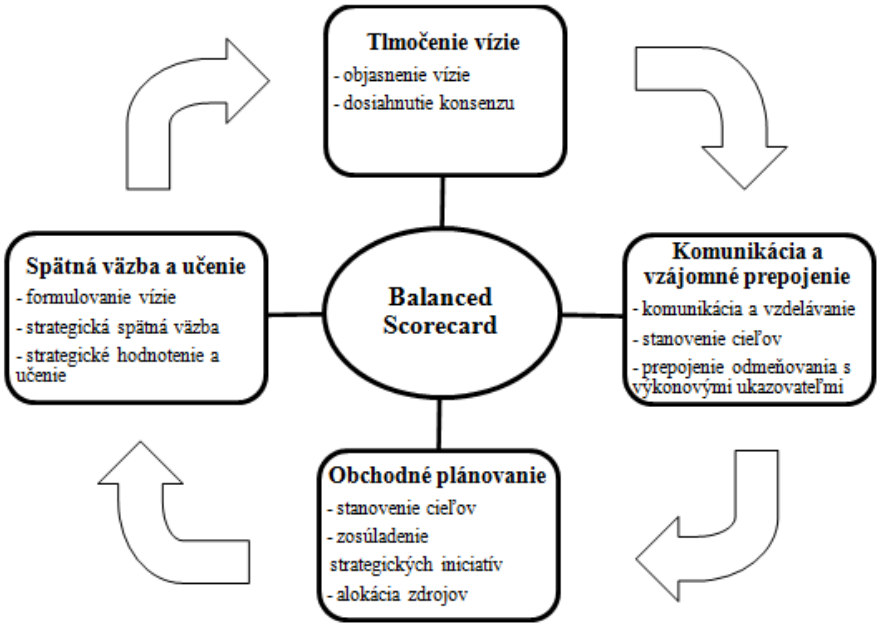
Pre každú z dimenzií si podnik stanoví ciele a hľadá medzi nimi príčinno-následkové súvislosti. Dané súvislosti tvoria základ stratégie, ktorú je potrebné komunikovať smerom k podriadeným zamestnancom. Nutnosťou je aj stanovenie relevantných meradiel, podľa ktorých bude možné vyhodnotiť úspešnosť dosahovaných cieľov. Stanovené meradlá vyjadrujú to, čo sa definuje pod dobrým výkonom a sledujú sa s určitou frekvenciou, napr. štvrťročne alebo mesačne. Následne, keď podnik kvantifikuje faktory (premenou na meradlá), ktoré prispievajú k zvýšeniu ziskovosti a celkovej efektívnosti, vie dané faktory potom aj monitorovať a priebežne vyhodnocovať. Pre každý faktor je možné definovať jeho želateľný stav, pričom vzniknutá odchýlka medzi želateľným stavom (cieľom) a skutočným výkonom tvorí základ pre ďalšie prijímané opatrenia.

BALANCED SCORECARD AKO STRATEGICKÝ NÁSTROJ RIADENIA

Aplikáciou metódy Balanced Scorecard sa manažéri nemusia spoliehať výhradne na krátkodobé finančné opatrenia ako na jediný ukazovateľ podnikovej výkonnosti. BSC im

umožňuje predstaviť štyri nové procesy riadenia, ktoré či už samostatne alebo v kombinácii, prispievajú k prepojeniu dlhodobých strategických cieľov s krátkodobými opatreniami.

Obrázok 2 Riadiaca stratégia- 4 procesy



Prameň: vlastné spracovanie podľa KAPLAN, R.- NORTON, D. 2007. *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. [online]. [cit. 21-10-2014]. Dostupné na internete: <http://hbr.org/2007/07/using-the-balanced-scorecard-as-a-strategic-management-system/ar/1>.

Podľa Kaplana a Nortona pozostáva riadiaca stratégia zo štyroch základných procesov, ktorými sú:[5]

1. **Tlmočenie vízie**- umožňuje manažérom dosiahnuť súlad medzi víziou a stratégiou organizácie. Úlohou daného procesu je transformácia vízie do jednotlivých opatrení na nižších úrovniach riadenia. Vízia a stratégia sú vyjadrené integrovaným súborom cieľov a opatrení deklarovaných vedúcimi pracovníkmi, ktoré sú zárukou dlhodobého úspechu podniku na trhu.
2. **Komunikácia a vzájomné prepojenie**- druhý proces dáva manažérom možnosť odkomunikovať stratégiu naprieč organizáciou a prepojiť ju so sústavou cieľov. Zvyčajne sú jednotlivé oddelenia hodnotené na základe ich finančnej výkonnosti a jednotlivé podnety vychádzajú z krátkodobých finančných cieľov. Balanced Scorecard poskytuje manažérom spôsob zabezpečenia vzájomného súladu medzi dlhodobo orientovanou stratégiou podniku a sústavou cieľov na všetkých úrovniach riadenia.
3. **Obchodné plánovanie**- tretí proces napomáha podnikom integrovať svoje obchodné a finančné plány. Manažéri často považujú za náročné integrovať rôzne iniciatívy na

[5] KAPLAN, R.- NORTON, D. 2007. *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. [online]. [cit. 21-10-2014]. Dostupné na internete: <http://hbr.org/2007/07/using-the-balanced-scorecard-as-a-strategic-management-system/ar/1>.

dosiahnutie svojich strategických cieľov, avšak uplatnením sústavy cieľov a meradiel v rámci Balanced Scorecard môžu uskutočňovať a koordinovať iba tie iniciatívy, ktoré vedú k ich naplneniu.

4. **Spätná väzba a učenie sa**- existencia spätnej väzby a následného preskúmania procesov sa zameriava na to, či podnik a jeho jednotlivé útvary či zamestnanci naplnili stanovené a rozpočtované ciele vo finančnej oblasti. S uplatnením metódy Balanced Scorecard môže podnik sledovať krátkodobé výsledky z troch ďalších perspektív a vyhodnocovať stratégiu vzhľadom k nedávnym dosiahnutým výkonom. BSC tak dáva podnikom možnosť modifikovať svoje stratégie tak, aby odzrkadľovali učenie v reálnom čase.

Balanced Scorecard ako strategický nástroj riadenia umožňuje:[6]

- stanoviť ciele,
- orientovať snahu na dosiahnutie týchto cieľov,
- merať dosiahnuté výsledky a hodnotiť mieru splnenia vytýčených cieľov.

V podnikoch sa metóda Balanced Scorecard uplatňuje na všetkých úrovniach riadenia, využíva sa celopodnikovo, pre rôzne divízie a oddelenia či u jednotlivcov.

Všetky podniky, bez ohľadu na odvetvie v ktorom pôsobia, si musia pred zahájením svojho podnikania definovať základný plán činnosti a určitý strategický rámec. Ten obsahuje víziu orientovanú do budúcnosti, misiu určujúcu čo sa má robiť, stratégie na dosiahnutie stanovených cieľov ako aj samotné ciele a jednotlivé akčné plány. Vízia, misia a stratégia predstavujú pojmy, ktoré sú často krát zanedbávané, napriek tomu, že by mali byť prvým krokom v začiatkom podnikania, aby bola zaistená informovanosť všetkých pracovníkov s cieľmi, ktoré plánuje podnik dosiahnuť.

Vízia- predstavuje určitý smer podniku v dlhodobom časovom horizonte. Úlohou vízie by malo byť informovanie zamestnancov o tom, kam ich podnik smeruje a čo chce dosiahnuť. Tento termín sa teda orientovaný na budúcnosť.[7] Vízia predstavuje významný nástroj manažmentu každej firmy pre docielenie nových hodnôt a kultúry v podnikateľskej politike. Definuje nové strategické smerovanie podniku ako celku, ako aj jeho jednotlivých organizačných jednotiek.

Misia- definuje poslanie firmy, ktoré korešponduje so základnými predstavami (víziou) jeho zakladateľov. Ide o konkrétnejší termín, ktorý zdôvodňuje existenciu firmy na trhu. Úlohou misie je motivovať zamestnancov a súčasne slúži ako meradlo toho, či sa firma neodchyľuje od stanoveného smeru.

Stratégia- v súčasnom turbulentnom prostredí musí byť firma flexibilná, aby dokázala rýchlo reagovať na zmeny na trhu a zároveň by mala svojim zákazníkom ponúkať kvalitné produkty, pričom je nevyhnutné sa odlíšiť od konkurencie. Podľa M. Portera by mal podnik vymedziť svoju stratégiu tak, aby vykonával odlišné činnosti ako konkurencia alebo vykonával rovnaké

[6] IBIS PARTNER SLOVAKIA. 2013. *Balanced Scorecard- metóda merania výkonnosti.* [online]. [cit. 17-10-2014]. Dostupné na internete:<www.ibispartner.sk/sk/manazment-a-podnikanie/255-balanced-scorecard-metoda-merania-vykonnosti>.

[7] CHARVÁT, J. 2006. *Firemní strategie pro praxi.* Praha: Grada, 2006. s. 26-28. ISBN 80-247-1389-6.

činnosti, avšak iným spôsobom. Stratégiu hodnotí ako vytváranie jedinečnej a hodnotu tvoriacej trhovej pozície vrátane ďalších rozdielnych obchodných činností.[8]

Ak sa podnik chystá zaviesť manažérsky nástroj Balanced Scorecard, je bezpodmienečne nutné aby mal stanovenú stratégiu. Dôraz musí byť kladený na to, že daná stratégia sa následne prevedie do modelu BSC. Dôležité je, aby boli do BSC zahrnuté výhradne strategické ciele, ktorých úlohou je odlíšiť podnik od konkurencie. Balanced Scorecard predstavuje strategický model, nie model podniku.[9]

Nástroj BSC umožňuje podniku prispôsobenie sa kľúčovým výzvam podnikateľského prostredia, pričom je možné identifikovať viacero manažérskych problémov, ktoré vyvolávajú potrebu jeho zavedenia, a tými sú:[10]

- *Nutnosť presadenia stratégie*- BSC predstavuje užitočný nástroj pri prevádzaní stratégie podniku do bežnej riadiacej praxe.
- *Kritika klasického systému ukazovateľov*- sa stala prvoradým impulzom pre vytvorenie BSC. Výsledky praxe ukazujú, že ukazovatele riadenia založené výlučne na finančných údajoch sú nedostatočné.
- *Nutnosť sprehľadnenia reportingu*- podniky často zhromažďujú objemné a neprehľadné informácie získané z vnútropodnikového účtovníctva bez akejkoľvek vypovedacej hodnoty vhodnej pre riadenie.
- *Nutnosť zjednodušenia procesu plánovania*- mnoho podnikov chce urýchliť a zjednodušiť proces plánovania, pričom zavedením BSC spravidla dochádza k skráteniu celého plánovacieho procesu.
- *Nutnosť zlepšenia externého reportingu*- využívanie nefinančných meradiel ako indikátorov finančnej výkonnosti v správach pre vlastníkov a potenciálnych investorov.
- *Dominantné postavenie finančných veličín riadenia*- ide o koordinované vybudovanie nefinančných veličín podporujúcich strategické a operatívne riadenie.
- *Organizačné oddelenie útvaru stratégie a controllingu*- tieto útvary sú z dôvodu rozdielnych rezortov na úrovni vedenia podniku často organizačne oddelené.

VÝHODY A NEVÝHODY BALANCED SCORECARD

Napriek tomu, že Balanced Scorecard predstavuje pri správnej implementácii efektívnu metódu merania podnikovej výkonnosti, existujú aj určité bariéry, ktoré môžu jej zavedenie skomplikovať respektíve znemožniť. Každý podnik je jedinečný, a preto je potrebné vhodnosť uplatnenie danej metódy v podniku posudzovať individuálne a rozpracovať podrobné analýzy vonkajšieho ako aj vnútorného prostredia organizácie.

[8] PORTER, M. 1996. *What is strategy?* . [online]. [cit. 24-10-2014]. Dostupné na internete: <http://hbr.org/1996/11/what-is-strategy/ar/1>.
[9] HORVÁTH AND PARTNER. 2002. *Balanced Scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting, 2002. s. 8. ISBN 80-7259-033-2.
[10] HORVÁTH AND PARTNER. 2002. *Balanced Scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting, 2002. s. 2- 5. ISBN 80-7259-033-2.

Za hlavné výhody zavedenia BSC v organizácii sú považované:[11]

- predstavuje efektívny nástroj zladenia stratégie podniku so záujmami troch najvýznamnejších zainteresovaných prvkov, ktorými sú akcionári, zákazníci a zamestnanci,
- okrem finančných kritérií a meradiel berie do úvahy aj tie nefinančné,
- podáva skutočný obraz o miere plnenia stanovených cieľov, pričom plní funkciu organizačného rámca pre manažérske rozhodnutia,
- implementácia daného nástroja vedie k rapídnemu zvýšeniu aktivity a motivácie vlastných zamestnancov podniku, keďže je potrebná ich aktívna spolupráca počas celého procesu,
- poskytuje možnosť prepojenia výkonových ukazovateľov so systémom odmeňovania v podniku,
- ide o nástroj orientovaný prevažne na budúcnosť, nielen hodnotí súčasný stav, ale taktiež umožňuje prognózovať budúcu finančnú výkonnosť podniku,
- napomáha manažérom porozumieť tomu, ako zdokonaľovanie v jednej oblasti ovplyvňuje aj ďalšie,
- zefektívňuje komunikáciu v podniku, a tým poskytuje relevantné informácie o aktuálnych silných a slabých stránkach podniku,
- prináša so sebou zvýšenú kreativitu a neobyčajné nápady,
- predstavuje jedinečnú konkurenčnú výhodu, zlepšenie manažérskych rozhodnutí a zefektívnenie procesov,
- umožňuje dosiahnuť strategickú spätnú väzbu a koncepciu učenia sa.

Napriek rade nespočetných výhod, ktoré zavedenie metódy Balanced Scorecard prináša, existujú aj určité riziká respektíve nevýhody pre podnik, pričom za najvýznamnejšie môžeme považovať nasledovné:

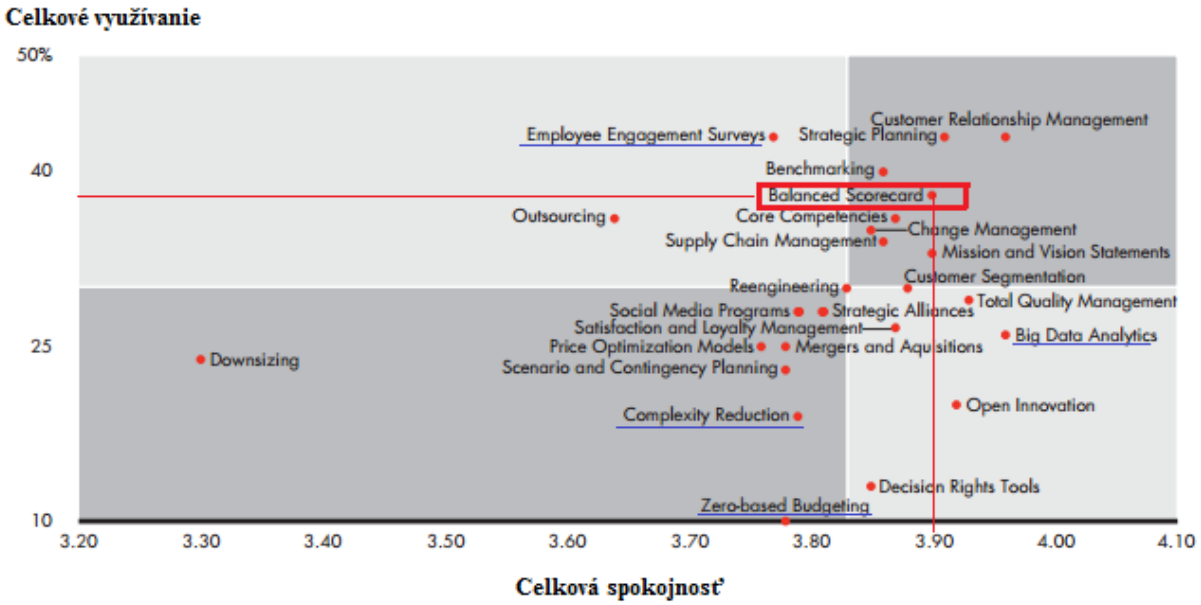
- časová a organizačná náročnosť implementácie,
- potrebná odborná príprava zamestnancov pred zavedením do podniku,
- neakceptovanie metódy zamestnancami a súčasné nenaplnenie nadstavených merateľných cieľov nevedie k dosiahnutie cieľa spoločnosti,
- náročnosť definovania cieľov, meradiel a jednotlivých hodnôt,
- náklady spojené so zavedením môžu byť vysoké,
- nekompatibilnosť metódy s už zavedenými tradičnými systémami riadenia,
- neuskutočniteľnosť definovanej vízie a stratégie.

[11] Analýza hlavných výhod a nevýhod bola skompletizovaná s využitím viacerých zdrojov, najmä domácich a zahraničných knižných zdrojov, ako aj zahraničných internetových zdrojov týkajúcich sa danej problematiky.

VYUŽITIE NÁSTROJA BSC V RIADIACEJ PRAXI

Konzultantská spoločnosť Bain & Company už viac ako dvadsať rokov realizuje celosvetový prieskum pod názvom „Management Tools & Trends“, ktorý je zameraný na monitorovanie správania a postojov vedúcich pracovníkov, mieru využitia jednotlivých manažérskych nástrojov a posúdenie ich efektivity. Prieskum sa sústreďuje na vybraných 25 nástrojov, ktoré sú každoročne špecifikované z hľadiska ich aktuálnosti, merateľnosti a relevantnosti pre vrcholové vedenie. Sledovaním moderných manažérskych nástrojov, ktoré spoločnosti využívajú, ako aj okolností, za ktorých ich uplatňujú a zhodnotenie miery spokojnosti manažérov má za cieľ umožniť spoločnostiam prijímať lepšie rozhodnutia pri výbere, implementácii a integrácii najúčinnejších nástrojov pre zlepšovanie ich výkonnosti.

Obrázok 3 Moderné manažérske nástroje- celkové využívanie a spokojnosť, 2013



*podčiarknuté- nástroje zahrnuté do prieskumu v roku 2013

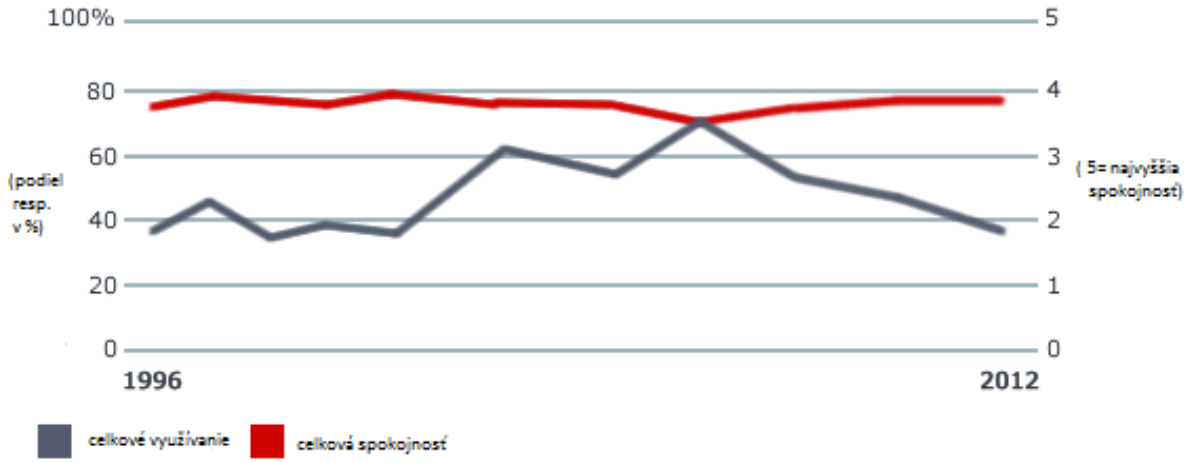
Prameň: RIGBY, D. – BOLODEAU, B. 2013. *Management Tools & Trends 2013*. [online]. [cit. 29-10-2014]. Dostupné na internete: <http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Management_Tools_%26_Trends_2013 .pdf>.

Na Obrázku 3 je zobrazený zoznam 25 moderných manažérskych nástrojov a techník, ktoré sú podľa prieskumov spoločnosti Bain & Company považované za najviac využívané manažérmi celosvetovo. Metóda BSC, ktorej sa venujeme v našom príspevku v roku 2013 využívalo 38 % respondentov, ktorí deklarovali spokojnosť na úrovni 3,9 bodu hodnotiacej stupnice (max 5 bodov). Od roku 2006 poklesol priemerný počet nástrojov využívaných jedným manažérom, čo reflektuje ich premyslenejší a strategický prístup, pričom možno pozorovať významné diferencie medzi jednotlivými geografickými regiónmi. Manažéri reprezentujúci región Ázie a Tichomoria a Severnej Ameriky deklarujú najvyšší počet využívaných manažérskych nástrojov, a to v priemere osem. V Latinskej Amerike a regióne EMEA[12] manažéri pri svojej práce využívajú štyri až päť moderných nástrojov. V súčasnom

[12] pozn. - región EMEA zahŕňa krajiny Európy, Stredného východu a Afriky.

nepredvídateľnom ekonomickom prostredí sa stáva pre podnik rozhodujúce koncentrovať sa na menší počet nástrojov, ktoré sú schopné priniesť podniku najväčší úžitok. Výsledky prieskumu za rok 2013 ukázali, že medzi päť najčastejšie využívaných manažérskych nástrojov patria: systém strategického plánovania, Customer relationship management (CRM), prieskumy zaangažovanosti zamestnancov, benchmarking a balanced scorecard. Rozdiely podľa jednotlivých svetových regiónov odrážajú rozdiely v obchodných cieľoch a danú ekonomickú realitu. V krajinách regiónu EMEA sa Balanced Scorecard, ako nástroj merania a zlepšovania podnikovej výkonnosti, umiestňuje pravidelne na vrchole rebríčka najčastejšie využívaných manažérskych nástrojov.[13]

Graf 1 Balanced Scorecard- celkové využívanie a spokojnosť, 1996-2012



Prameň: RIGBY, D. – BOLODEAU, B. 2013. *Management Tools & Trends 2013*. [online]. [cit. 29-10-2014]. Dostupné na internete:<http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Management_Tools_%26_Trends_2013 .pdf>.

Graf 1 znázorňuje mieru celkového využívania a spokojnosti riadiacich pracovníkov s metódou BSC v období rokov 1996 až 2012. Na horizontálnej osi je uvedený časový horizont realizácie prieskumu a vertikálne osi poukazujú na percentuálny podiel využitia metódy BSC s prepojením na hodnotiacu stupnicu celkovej spokojnosti. Celkovú spokojnosť podnikov so zavedením systému BSC môžeme hodnotiť ako dostačujúcu, bez väčších výkyvov. Krivka podielu respondentov využívajúcich danú metódu mala od roku 1996 do roku 2007 stúpajúcu tendenciu, kedy dosiahla svoj vrchol na úrovni asi 70 % respondentov, pričom následne nastupuje evidentný pokles. Tento pokles je zapríčinený najmä znížením miery spokojnosti s využívaním nástroja BSC v riadiacej praxi v Severnej Amerika, Európe i Latinskej Amerike, ktorý je zapríčinený hlavne nákladnosťou jeho implementácie. Paradoxne, s poklesom miery využívania v podnikoch je spojený nárast celkovej spokojnosti.

ZÁVER

V súčasnosti, ak chcú podniky obstáť v náročnom konkurenčnom prostredí, stáva sa pre ne nevyhnutnosťou využívanie moderných metód a nástrojov na zabezpečenie riadeného využívania všetkých dostupných zdrojov. Jednou z týchto metód, je aj metóda Balanced Scorecard, ako systém vyvážených ukazovateľov výkonnosti podniku. Rozdielom oproti tradičným metódam merania výkonnosti podniku je, že posudzuje nielen finančné

[13] RIGBY, D. – BOLODEAU, B. 2013. *Management Tools & Trends 2013*. [online]. [cit. 29-10-2014]. Dostupné na internete: <http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Management_Tools_%26_Trends_2013 .pdf>.

ukazovatele, ale aj ukazovatele v iných oblastiach podniku, ako sú zákaznícka oblasť, interné procesy a perspektíva učenia sa a rastu. V podnikoch sa BSC uplatňuje na všetkých úrovniach riadenia, využíva sa celopodnikovo, pre rôzne divízie a oddelenia či u jednotlivcov. V strategickom ponímaní ide o metódu, ktorá vytvára väzbu medzi stratégiami a operatívnymi činnosťami s dôrazom na meranie výkonu. Metóda BSC v strategickom riadení ponúka manažérom súbor nástrojov a techník pre vyhodnotenie rôznych aspektov vyplývajúcich z činnosti podniku a jeho prostredia, pričom umožňuje sledovať ako podnik postupuje pri dosahovaní stanovených cieľov. Napriek tomu, že BSC predstavuje pri správnej implementácii efektívnu metódu merania podnikovej výkonnosti, existujú aj určité bariéry, ktoré môžu jej zavedenie skomplikovať respektíve znemožniť. Význam metódy deklaruje aj fakt, že BSC patrí medzi najčastejšie využívané manažérske nástroje riadiacimi pracovníkmi celosvetovo. Každý podnik je však jedinečný, a preto je potrebné vhodnosť uplatnenie danej metódy v podniku posudzovať individuálne a rozpracovať podrobné analýzy vonkajšieho ako aj vnútorného prostredia organizácie.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. BALANCED SCORECARD INSTITUTE. 2014. *Balanced Scorecard Basics*. [online]. [cit. 14-10-2014]. Dostupné na internete: <http://balancedscorecard.org/Resources/About-the-Balanced-Scorecard>.
2. RIGBY, D. – BOLODEAU, B. 2013. *Management Tools & Trends 2013*. [online]. [cit. 29-10-2014]. Dostupné na internete: <http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Management_Tools_%26_Trends_2013.pdf>.
3. HORVÁTH AND PARTNER. 2002. *Balanced Scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting, 2002. s. 8. ISBN 80-7259-033-2.
4. CHARVÁT, J. 2006. *Firemní strategie pro praxi.* Praha: Grada, 2006. s. 26-28. ISBN 80-247-1389-6.
5. IBIS PARTNER SLOVAKIA. 2013. *Balanced Scorecard- metóda merania výkonnosti.* [online]. [cit. 17-10-2014]. Dostupné na internete: <www.ibispartner.sk/sk/manazment-a-podnikanie/255-balanced-scorecard-metoda-merania-vykonnosti>.
6. KAPLAN, R.- NORTON, D. 2007. *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. [online]. [cit. 21-10-2014]. Dostupné na internete: <http://hbr.org/2007/07/using-the-balanced-scorecard-as-a-strategic-management-system/ar/1>.
7. KAPLAN, S.- NORTON, D. 2005. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku.* Praha: Management Press, 2005. s. 32. ISBN 80-7261-124-0.
8. PORTER, M. 1996. *What is strategy?* [online]. [cit. 24-10-2014]. Dostupné na internete: <http://hbr.org/1996/11/what-is-strategy/ar/1>.

OPTIMALIZÁCIA PROCESOV

PROCESS OPTIMALIZATION

Matej Černý[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
Proces, procesný manažment, PDCA, BPM, optimalizácia procesov.

JEL Klasifikácia
M10 - General

ABSTRAKT
The aim of this work is to define process from business point of view. First part is focused on processes in enterprise. We defined the 5 core business processes in small business, which are sales and marketing, accounting and IT, quality and product and service delivery, management, HR and finance and product development. In second part of this paper we focused on process optimization. We show how organization can use PDCA cycles to manage business processes. We defined BPM and described how to implement it into organization.

[1] Ing. Matej Černý, PhD., matej.cerny@euba.sk, KIM, FPM, EUBA

ÚVOD

Proces a procesné riadenie sa v poslednej dobe stáva stále populárnejšie v podnikovej sfére. Umožňuje organizáciám ľahšie reagovať na neustále sa meniace podmienky na trhu ako napríklad funkčné riadenie.

Samozrejme len samotné zostavenie procesov a prípadne ich organizovanie do procesnej mapy nestačí. Procesné riadenie je neustále sa opakujúcou činnosťou, kde je potrebné dbať na priebežné zdokonaľovanie procesov v podniku, aby podnik nestratil svoju konkurenčnú výhodu.

Procesy v podniku je možné definovať vždy, či sa jedná o mikropodniky alebo medzinárodnú korporáciu. Pre manažment prinášajú prehľad o spôsobe akým organizácia pracuje a pomáhajú mu pri odhaľovaní slabých stránok.

PODNIKOVÉ PROCESY

Základným pojmom, s ktorým sa budeme stretávať v tejto práci, je proces. Na proces sa budeme pozerať hlavne z podnikového pohľadu. Našim prvým cieľom bude nájsť vhodnú definíciu tohto pojmu.

Šmída si vytvoril vlastnú komplexnú definíciu procesu. Definuje ho ako „vzájomne súvisiace činnosti a/alebo podprocesy, ktoré prechádzajú jedným alebo viacerými podnikovými útvarmi (podnikový proces), či jednou alebo viacerými spolupracujúcimi organizáciami (medzipodnikový proces), ktorý spotrebúva materiálne, ľudské, finančné a informačné vstupy a ich výstupom je produkt, ktorý má hodnotu pre externého alebo interného zákazníka.“[2] Inú však podobnú definíciu nám poskytuje webová stránka businessdictionary.com, ktorá definuje proces ako sekvenciu nezávislých a prepojených procedúr, ktoré v každej fáze spotrebúvajú jeden alebo viac zdrojov (pracovnú silu, energiu, stroje, finančné prostriedky), aby konvertovali vstupy (dáta, materiál, komponenty atď.) na výstupy. Tieto výstupy slúžia ako vstupy pre ďalšiu fázu až pokiaľ nie je dosiahnutý konečný výsledok[3]. Norma STN EN ISO 9001 definuje proces ako “Súbor vzájomne pôsobiacich činností, ktorý premieňa vstupy na výstupy.[4]” Táto definícia je zo všetkých najstručnejšia, ale tým je zároveň aj najvýstižnejšia, pričom zachytáva to najdôležitejšie podstaty pojmu proces v podniku.

Asi najlepším príkladom procesu v podniku je transformačný proces. Možno ho definovať ako „proces premeny vstupov na výstupy, v rámci ktorých sa vytvára merateľná hodnota v podobe výrobkov alebo služieb“[5] . Na základe tejto definície môžeme transformačný proces zjednodušene zobraziť na obr. 1.



Obrázok 1 Transformačný proces

ZDROJ: ZUGER R. 2008 *Betriebswirtschaft – Management - Basiskompetenz* Zürich : Compendio Bildungsmedien. 2008 3.vyd. 14 s. ISBN 978-3-7155-9365-4

[2] ŠMÍDA, F. 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha : Grada Publishing, 2007. 29 s. ISBN 978-80-247-1679-4.

[3] *Process* [online]. Business Dictionary [cit. 2014-31-10]. Dostupné na internete: <http://www.businessdictionary.com/definition/process.html>

[4] *Proces* [online]. ManagementMania.com [cit. 2014-31-10]. Dostupné na internete: <https://managementmania.com/sk/proces>

[5] MAJTÁN, Š. a kol. 2009. *Podnikové hospodárstvo*. 1.vyd. Bratislava : Sprint dva, 2009. 102 s. ISBN 978-80-89393-07-7.

V každej organizácii existuje súbor základných podnikových procesov, ktoré zabezpečujú fungovanie firmy. Malé firmy začínajú s piatimi základnými podnikovými procesmi, ktoré sa vyskytujú v podnikoch každej veľkosti a na ktoré sa pri raste organizácie nabaľujú ďalšie procesy. Každá firma potrebuje predaj a marketing. Aj neziskové organizácie, či nemocnice musia identifikovať svojich zákazníkov, riadiť vzťah s nimi a dodávať tovar alebo služby za odmenu. Ak raz prídu určité finančné prostriedky do organizácie je potrebné viesť účtovníctvo. Účtovníci dnes fungujú hlavne pomocou informačných technológii (IT), a preto je nutné zabezpečiť starostlivosť o IT. Ďalej nasleduje proces dodania tovaru alebo služby, ktorý prináša firme primárne finančné prostriedky. Samozrejme tovar a služby musia byť v požadovanej kvalite, aby sme zabezpečili spokojnosť zákazníkov. Všetky tieto procesy v podniku zabezpečujú ľudia[6], a preto ak chce byť podnik dlhodobo úspešný, je treba pokryť oblasti ich riadenia a personalistiky zvlášť dôkladne[7]. Trhové prostredie sa neustále vyvíja a organizácia, ktorá nezabezpečí vývoj svojich produktov a služieb bude časom z trhu vyradená, preto musí firma zabezpečiť aj funkciu rozvoja svojich produktov.

Na základe uvedeného popisu by sme mohli zosumarizovať päť základných procesov v malých firmách takto[8]:

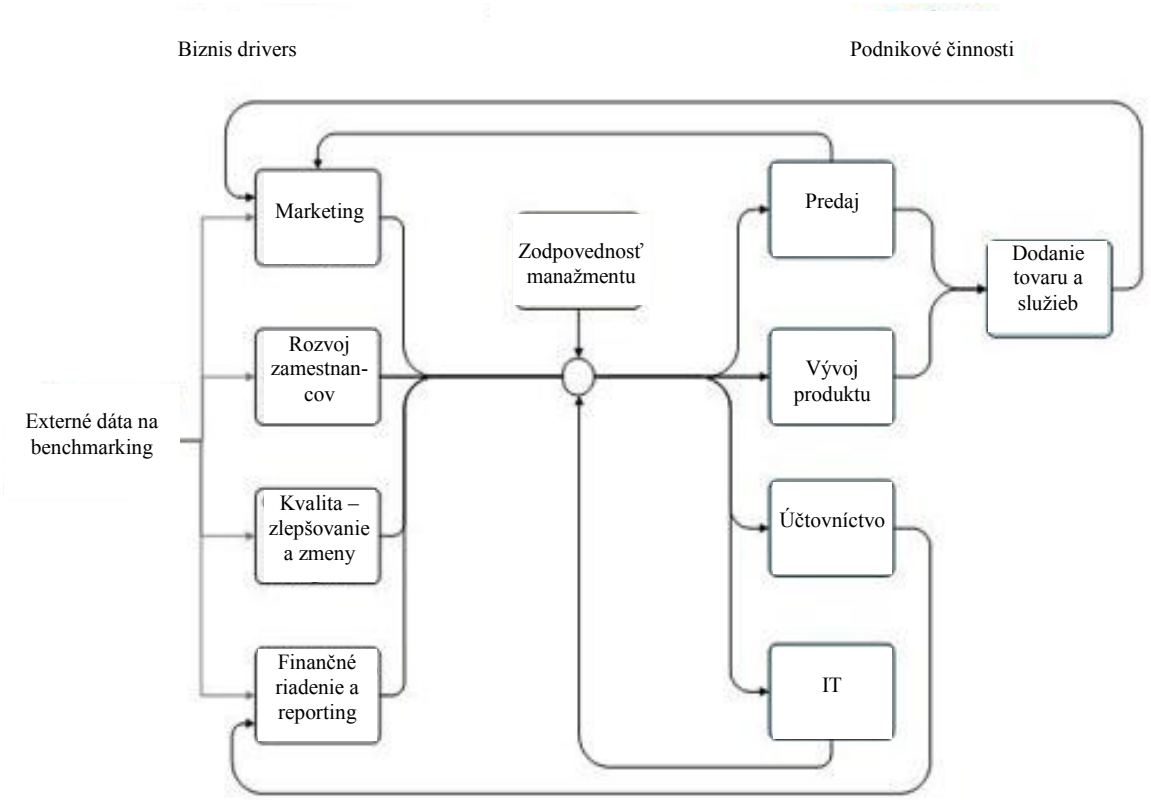
- predaj a marketing,
- účtovníctvo a IT,
- kvalita a dodanie tovaru alebo služieb,
- manažment, personalistika a financie,
- vývoj produktu.

Ak sa firma zväčší a vyrastie, zvýši sa aj komplexnosť jej procesov. Každý zo základných piatich procesov sa rozdelí. Prehľad desiatich základných procesov je zobrazený na obr. 2.

[6] HANÁK, R. 2014. *Rozhodovanie expertov v personálnom manažmente* 1. vyd. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, ISBN 978-80-225-3920-3

[7] HANÁK, R., SIROTA, M., JUANCHICH, M. (2013) *Experts use compensatory strategies more often than novices in hiring decisions* In Studia psychologica. - Bratislava : SAP - Slovak Academic Press, 2013. - ISSN 0039-3320. - Vol. 55, No 4 (2013), p. 251-263.

[8] *What are the Ten Core Business Processes?* [online]. Bizmanualz, [cit. 2014-31-10]. Dostupné na internete: < http://www.bizmanualz.com/blog/what-are-the-ten-core-business-processes.html>



Obrázok 2 10 základných podnikových procesov

ZDROJ: *What are the Ten Core Business Processes?* [online]. Bizmanualz, [cit. 2014-31-10]. Dostupné na internete: < http://www.bizmanualz.com/blog/what-are-the-ten-core-business-processes.html>

OPTIMALIZÁCIA PROCESOV

V dnešnej dobe existuje rozsiahle portfólio manažérskych prístupov k zvyšovaniu výkonnosti, ako sú napríklad TQM, Six Sigma, EAI, SCM, CRM, QFD, FMEA, B2B, BPM[9] a iné.

Pri vykonávaní zlepšovania procesov je nevyhnutné získať prehľad o existujúcich procesoch v podniku, zmapovať ich. K tomuto účelu existujú nástroje na modelovanie procesov. Môžeme ich rozdeliť do troch základných skupín[10]:

- Nástroje znázornenia tokov. Tieto „kresliace“ nástroje sú najnižšou úrovňou a pomáhajú popísať procesy prenesením slovného popisu do grafických symbolov. Tieto nástroje poskytujú iba obmedzené možnosti analýzy.
- CASE nástroje, ktoré poskytujú konceptuálny rámec pre modelovanie hierarchie procesov a ich popis. Zvyčajne sú založené na relačných databázach a obsahujú funkcie, ktoré poskytujú možnosti lineárnej, statickej a deterministickej analýzy.
- Simulačné nástroje, ktoré poskytujú hlbšiu dynamickú analýzu spojitých alebo diskrétnych dát. Umožňujú vývojárom zobraziť, ako zákazník či iný objekt prechádza systémom. Simulačné nástroje sú väčšinou súčasťou CASE nástrojov.

Výstupom takýchto nástrojov môže byť procesná mapa. Procesná mapa opisuje workflow analyzovaného systému vo forme nákresu. Je vizuálnym zobrazením hlavných krokov procesu a jeho hraníc. Účelom procesnej mapy je zrozumiteľne znázorniť prvky

[9] ŠMÍDA, F. 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha : Grada Publishing, 2007. 32 s. ISBN 978-80-247-1679-4.
[10] PEKÁRKOVÁ, L. 2007. *Techniky modelovaní a optimalizace podnikových procesú* : diplomová práca. Brno : Masaryková univerzita, 2007. 50 s.

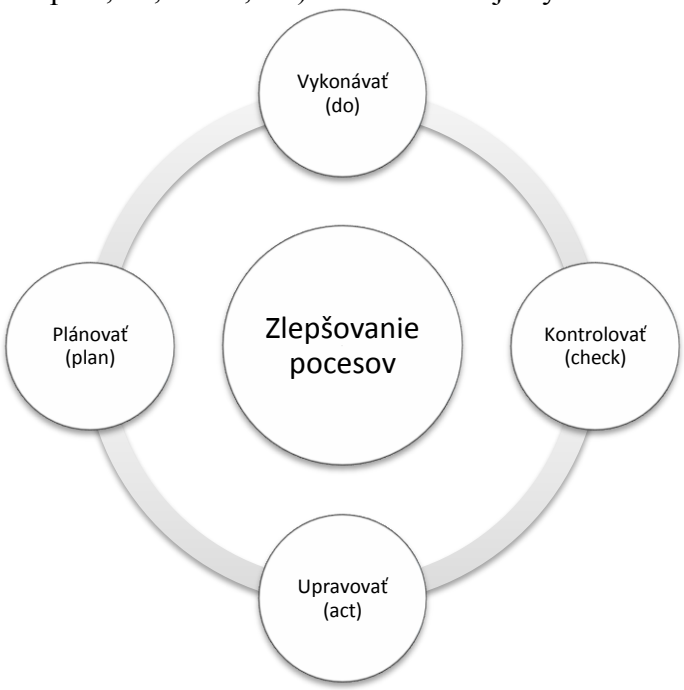
a procesy v modelovanej organizácii. Jej účel je lepšie pochopiť súčasný stav, identifikovať problémové oblasti a odhaliť príležitosti na zlepšenie.

Optimalizácia procesov je manažérska disciplína adaptácie procesov tak, aby bol optimalizovaný súbor parametrov bez porušenia určených obmedzení. Dôvodmi bývajú zníženie nákladov, maximalizácia priepustnosti procesu pri zachovaní požadovanej kvality a tiež skrátenie dĺžky procesu.

Prvým krokom je popísať kľúčové procesy a procedúry, ktoré organizácia používa na riadenie. Pri opise procesov sa odporúčajú využívať tieto atribúty[11]:

- Identifikácia zainteresovaných strán, ich potrieb a očakávaní.
- Procesné roly a zodpovednosti.
- Indikátory výkonnosti procesov, cieľové hodnoty a externé porovnania.
- Procesné mapy a diagramy, opisy a špecifikácie.
- Rozhrania a iné procesy.
- Potrebné technické a IT zdroje, vstupy a výstupy.
- Riziká a faktory úspechu.
- Kompetencie potrebné na výkon aktivít.
- Šablóny dokumentov, vhodné nástroje a pomôcky.

Pri zavádzaní systému zlepšovania procesov v podniku sa môžeme riadiť známym cyklom PDCA (z anglického plan, do, check, act). Jeho schéma je vyobrazená na obrázku 3.



Obrázok 3 Kontinuálny zlepšovací cyklus PDCA

ZDROJ: STANKARD, F. 2002. *Management Systems and Organizational Performance*. USA : Quorum Books, 2002. 68 s. ISBN 1-56720-478-3.

Obsahom jednotlivých fáz cyklu PDCA v oblasti zlepšovania procesov je[12]:

- **Plánovať** – modelujú a simulujú sa nové, ale aj zmenené procesy. Treba vymedziť všetky zainteresované záujmové skupiny, aby bolo následne možné

[11] ŠAMUDOVSKÝ, D. 2014. Sú procesy vo vašej organizácii prispôsobené potrebám vašich zákazníkov? In Infoware (časopis). ISSN 1335-4787, 2014, roč. 10, č. 4., s. 58.
[12] ŠAMUDOVSKÝ, D. 2014. Sú procesy vo vašej organizácii prispôsobené potrebám vašich zákazníkov? In Infoware (časopis). ISSN 1335-4787, 2014, roč. 10, č. 4., s. 58.

riadiť možné konflikty, stanoviť KPI (hlavné výkonnostné ukazovatele) a nastaviť ciele.

- **Vykonávať** – každý navrhnutý proces je nutné nakoniec uviesť do prevádzky, tak ako bol navrhnutý. Nevyhnutné je školenie a informovanie všetkých zainteresovaných strán.
- **Kontrolovať** – cieľom kontroly je identifikácia oblastí, ktoré majú najvyšší potenciál na zlepšovanie. Táto identifikácia sa realizuje na základe týchto informácií:
  - Ukazovatele výkonnosti a vnímania zákazníkov.
  - Informácie získané pri rôznych vzdelávacích aktivitách, ako sú konferencie, články a porovnania.
  - Podnety a spätná väzba od zamestnancov.
  - Spätná väzba od zákazníkov.
  - Invencie od partnerov.
- **Upravovať** – navrhnuté procesy by nemali byť v žiadnom podniku nemenné. Neustále by malo dochádzať k zavádzaniu nových zlepšení do každodennej prevádzky tak, aby bolo zaistené neustále zvyšovanie efektivity a úrovne spokojnosti zákazníkov.

Sumárne by sme mohli nazvať oblasť optimalizácie podnikových procesov skratkou BPM (Business Proces Management). Zameriava sa na zlepšovanie výkonu organizácie pomocou riadenia a optimalizácie podnikových procesov[13]. Preto ho môžeme pomenovať aj „proces optimalizácie procesov“. BPM umožňuje organizácii stať sa viac efektívnou a ústretovejšou k zmenám ako funkčne zameraná organizácia[14].

Zavedenie BPM je tiež proces. Ak chce firma zaviesť tento manažérsky prístup mala by postupovať podľa nasledujúcich krokov[15]:

- BPM stratégia – Dokument by mal obsahovať zoznam toho, čo sa očakáva od automatizácie procesov.
- Výber nástroja BPM – v ktorom bude realizovaná implementácia procesov.
- Úspešná realizácia prvého projektu – Pre projekt je treba si vybrať proces, o ktorom vieme, že je dosiahnuteľný, merateľný a má viditeľnú hodnotu pre našu spoločnosť.
- Kompetenčné centrum – jeho hlavná úloha je zabezpečiť kontinuálne napredovanie v automatizácii procesov. V rámci tohto centra je potrebné zadefinovať štandardy pre BPM projekty a metriky, na základe ktorých sa bude dať posúdiť, či dané procesy fungujú optimálne.
- Komunikácia BPM prístupu – Zavedenie BPM priamo zasahuje do činnosti jednotlivých zamestnancov. Z tohto dôvodu je nevyhnutné všetky zmeny správne odkomunikovať a zaškoliť užívateľov v nových postupoch.
- Rozširovanie BPM platformy – po úspešnej automatizácii jedného procesu je nevyhnutné pokračovať ďalšími procesmi. Postupovať by sa malo podľa plánu automatizácie. Netreba zabúdať aj na aktualizáciu už automatizovaných procesov.

[13] PANAGACOS, T. 2012. The Ultimate Guide to Business Process Management: Everything You Need to Know and How to Apply It to Your Organization. USA : CreateSpace, 2012. 6-7 s. ISBN 978-1-4774-8613-9.
[14] RYAN, K. 2009. A computer scientist's introductory guide to business process management (BPM) In *Crossroads* (časopis). 2009. roč. 15, č. 4
[15] KIDO, P. – ČERŇANSKÝ, A. 2014. *Sedem krokov k úspešnému zavedeniu BPM*. [online]. ITnews, [cit. 2014-31-10]. Dostupné na internete: < http://www.itnews.sk/2014-09-26/c165224-sedem-krokov-k-uspesnemu-zavedeniu-bpm>

- Vyhodnocovanie a zlepšovanie – Spoločnosť by mala kontinuálne implementovať a zlepšovať procesy naprieč všetkými oddeleniami.

Úspešným zavedením BPM do podniku môžeme rozumieť stav, keď je odstránená značná časť manuálnych úkonov vďaka automatizácii procesov, ak je poriadok v procesoch, je jasne definovaná zodpovednosť za vykonanie konkrétnej úlohy v konkrétnom procese a keď vieme monitorovať dĺžku trvania procesu a sme schopní optimalizovať daný proces.

ZÁVER

V prvej časti práce sme sa zamerali na vymedzenie pojmu proces a jeho úlohu v podniku. Vymedzili sme procesy, ktoré je možné definovať v podniku už od jeho začiatkov a načrtli sme ich ďalší vývoj.

Ďalej sme sa zaoberali optimalizáciou procesov v podniku, kde ako základ sa dá zobrať kontinuálny zlepšovací cyklus PDCA. Definovali sme BPM a popísali postup jej implementácie do organizácie.

Práca má za cieľ priniesť základné teoretické východiská v problematike procesov a poukázať na možnosti jej využitia v podnikoch.

Táto práca bola podporená Vedeckou agentúrou VEGA prostredníctvom finančnej podpory projektu č. 1/0336/14.

POUŽITÁ LITERATÚRA

KNIŽNÉ ZDROJE

1. ŠMÍDA, F. 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě.* Praha : Grada Publishing, 2007. 300 s. ISBN 978-80-247-1679-4.
2. ZUGER, R. 2008. *Betriebswirtschaft – Management – Basiskompetenz*. Zürich : Compendio Bildungsmedien, 2008. 3. vyd. 134 s. ISBN 978-3-7155-9365-4.
3. MAJTÁN, Š. a kol. 2009. *Podnikové hospodárstvo.* 1.vyd. Bratislava : Sprint dva, 2009. 320 s. ISBN 978-80-89393-07-7.
4. STANKARD, F. 2002. *Management Systems and Organizational Performance*. USA : Quorum Books, 2002. 333 s. ISBN 1-56720-478-3.
5. PANAGACOS, T. 2012. *The Ultimate Guide to Business Process Management: Everything You Need to Know and How to Apply It to Your Organization*. USA : CreateSpace, 2012. 186 s. ISBN 978-1-4774-8613-9.
6. HANÁK, R. 2014. *Rozhodovanie expertov v personálnom manažmente* 1. vyd. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, ISBN 978-80-225-3920-3

INTERNETOVÉ ZDROJE

1. *Process* [online]. Business Dictionary [cit. 2014-31-10]. Dostupné na internete: <http://www.businessdictionary.com/definition/process.html>
2. *Proces* [online]. ManagementMania.com [cit. 2014-31-10]. Dostupné na internete: <https://managementmania.com/sk/proces>
3. *What are the Ten Core Business Processes?* [online]. Bizmanualz, [cit. 2014-31-10]. Dostupné na internete: < http://www.bizmanualz.com/blog/what-are-the-ten-core-business-processes.html>
4. KIDO, P. – ČERŇANSKÝ, A. 2014. *Sedem krokov k úspešnému zavedeniu BPM*. [online]. ITnews, [cit. 2014-31-10]. Dostupné na internete: < http://www.itnews.sk/2014-09-26/c165224-sedem-krokov-k-uspesnemu-zavedeniu-bpm>

OSTATNÉ ZDROJE

1. ŠAMUDOVSKÝ, D. 2014. Sú procesy vo vašej organizácii prispôsobené potrebám vašich zákazníkov? In *Infoware* (časopis). ISSN 1335-4787, 2014, roč. 10, č. 4., s. 58.
2. RYAN, K. 2009. A computer scientist's introductory guide to business process management (BPM) In *Crossroads* (časopis). 2009. roč. 15, č. 4
3. PEKÁRKOVÁ, L. 2007. *Techniky modelovaní a optimalizace podnikových procesú* : diplomová práca. Brno : Masaryková univerzita, 2007. 50 s.
4. HANÁK, R., SIROTA, M., JUANCHICH, M. (2013) *Experts use compensatory strategies more often than novices in hiring decisions* In Studia psychologica. - Bratislava : SAP - Slovak Academic Press, 2013. - ISSN 0039-3320. - Vol. 55, No 4 (2013), p. 251-263.

Die besonderen Anforderungen an das Personalführungskonzept des Insolvenzverwalters

The special requirements for the personnel management concept of the insolvency administrator

Marco Czaker

Key Words

Insolvency, Crisis Management, Motivation, Personnel Management, Restructuring, Psychological Contract

Insolvenz, Krisenmanagement, Motivation, Personalführungskonzept, Sanierung, Psychologischer Vertrag

Abstract

Die Insolvenz ist zwar das letzte Stadium einer Krisenentwicklung, in welcher die Unternehmensleitung ihre Befugnisse verliert. Allerdings bietet die Insolvenz eine Chance zur Sanierung. Die Erfolgsaussichten für die Sanierung sind wesentlich von der Arbeitnehmerschaft des Unternehmens abhängig. Voraussetzung für eine Sanierung des Unternehmens ist, dass es dem Insolvenzverwalter gelingt, die negativen Auswirkungen der bisherigen Entwicklung auf die Arbeitnehmer zu kompensieren und die Leistungsbereitschaft der Arbeitnehmer zu erhalten oder wieder aufzubauen. Im Rahmen seines Personalführungskonzeptes sind durch den Insolvenzverwalter die spezifische Ausgangssituation zu berücksichtigen und Maßnahmen zu ergreifen, um die von den Arbeitnehmern abhängigen Erfolgsaussichten der Sanierung zu gewährleisten.

Einleitung

Die Insolvenz eines Unternehmens steht regelmäßig am Ende einer wirtschaftlichen Fehlentwicklung, die von der Unternehmensführung schließlich nicht mehr beherrscht werden konnte. Verfügt das Unternehmen nicht mehr über die notwendige Liquidität, um die Forderungen seiner Gläubiger dauerhaft erfüllen zu können oder übersteigen die bestehenden Verbindlichkeiten das Vermögen des Unternehmens, ist das Insolvenzverfahren unvermeidbar.
Das Insolvenzverfahren ist nicht nur als Mittel der bestmöglichen Verwertung des schuldnerischen Vermögens, sondern als Sanierungsinstrument zu qualifizieren. Dem Insolvenzverwalter kommt eine zentrale Rolle bei der Sanierung von Unternehmen zu. Er ist aktiver Träger der Sanierung (Krystek, 1987, S. 103).
Voraussetzung der Sanierung ist die Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebes des insolventen Unternehmens. Nur so ist es möglich, noch vorhandenes Erfolgspotential zu erhalten, auszubauen und neues Erfolgspotential zu schaffen. Führt der Insolvenzverwalter den Geschäftsbetrieb des insolventen Unternehmens fort, ist er zum einen den Gläubigern dafür verantwortlich, dass keine Verluste entstehen, zum anderen den Vertragspartnern des Unternehmens, dass deren im Zuge der Fortführung des Geschäftsbetriebes entstehende Forderungen bedient werden. Die Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebes eines insolventen Unternehmens ist deshalb für den Insolvenzverwalter mit erheblichen wirtschaftlichen und persönlichen Risiken verbunden. Neben weiteren Faktoren wird die erfolgreiche Fortführung eines Unternehmens und dessen Sanierung insbesondere von der Leistungsbereitschaft und der Leistungsfähigkeit der Arbeitnehmer beeinflusst.

Der Insolvenzverwalter als Krisenmanager

Mit der Eröffnung des Insolvenzverfahrens erfolgt die Einsetzung eines Insolvenzverwalters. Die Verwaltungs- und Verfügungsrechte gehen von der bisherigen Unternehmensleitung auf den Insolvenzverwalter über. Er tritt als zentrale Figur an die Stelle der Unternehmensleitung und vertritt das Unternehmen sowohl im Innen- wie im Außenverhältnis. Der Insolvenzverwalter ist im Interesse der Gläubiger des Unternehmens tätig und nur diesen gegenüber verantwortlich. Damit steht das Krisenmanagement in der Insolvenz im Gegensatz zum Krisenmanagement außerhalb der Insolvenz, bei welchem die Eigenkapitalgeber den Träger des Sanierungsmanagements bestimmen und diesem entsprechend Weisungen geben können.

Die Sanierung erfolgt entweder durch die Fortführung des Unternehmens und Wiederherstellung der Ertragskraft, oder durch die Übertragung der überlebensfähigen Teile des Unternehmens bzw. des Gesamtunternehmens auf einen neuen Rechtsträger. Ziel der Sanierung ist es, dem Unternehmen nach Abschluss der Sanierung wieder die Teilnahme am wirtschaftlichen Leben zu ermöglichen.

Die Arbeitnehmer als Krisenbetroffene

Werden durch die Unternehmensführung Anzeichen einer Krise wahrgenommen, erfolgt regelmäßig zunächst eine Reaktion zu Lasten der Arbeitnehmer in der Form von Personalabbaumaßnahmen. Durch das Krisenunternehmen wird die Realisierung von Personaleinsparungen meist als potenzialträchtige Maßnahme angesehen (Hommel, 2006, S. 54). Neben der Reduzierung der Anzahl der Arbeitnehmer treten noch weitere Krisenfolgen hinzu. In der Krise kommt es regelmäßig zu Verzögerungen oder Ausfällen bei der Lohnzahlung und zur Streichung von Zugaben und Prämien (Achilles, 2000, S. 145). Die Arbeitnehmer sind in ihrer Lebensführung vom Unternehmen als Arbeitgeber abhängig. Sie sind deshalb von der Krise des Unternehmens regelmäßig am frühesten und intensivsten und vor allem emotional sehr stark betroffen, da ihr Arbeitsplatz und in vielen Fällen ihre gesamte wirtschaftliche Existenz bedroht ist.

Zwischen den Arbeitnehmern und dem Unternehmen besteht ein über die arbeitsvertragliche Beziehung hinausgehendes Beziehungsgeflecht, welches als psychologischer Vertrag beschrieben wird. Der psychologische Vertrag beschreibt die informelle Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, die neben dem formell abgeschlossenen Arbeitsvertrag im juristischen Sinne besteht. Er beinhaltet Annahmen über gegenseitige Erwartungen und Verpflichtungen (Weiss/Udris, 2001, S. 108). Während die Unternehmensführung von den Arbeitnehmern qualitativ gute Arbeit, Loyalität, Flexibilität und angemessenes Verhalten verlangt, erwarten die Arbeitnehmer vom Unternehmen ein angenehmes Arbeitsumfeld, gerechte Entlohnung, Fairness, Weiterbildungsmöglichkeiten, Arbeitsplatzsicherheit, soziale Verantwortung ihnen gegenüber und Anerkennung ihrer Leistungen. Personalabbau führt dazu, dass diese Erwartungen enttäuscht werden (Stahlmann/ Wendt-Kleinberg/ Weyrather, 2004, S. 384)

Das bei Mitarbeitern latent vorhandene Gefühl, ihre Leistung werde von der Unternehmensführung nicht anerkannt, modifiziert den psychologischen Vertrag. Wenn ein Unternehmen

den Erwartungen und Verpflichtungen des Arbeitnehmers nicht nachkommt, führt dies zu emotionalen Reaktionen der Arbeitnehmer. Der Personalabbau und die damit einhergehenden Restrukturierungen führen zu einer Erosion des bisher relationalen und auf Dauer ausgerichteten psychologischen Vertrages. Sieht der Arbeitnehmer durch die sich in Krisenzeiten vollziehenden Entwicklungen den psychologischen Vertrag verletzt, kann dies zur emotionalen Folge der inneren Kündigung führen (Weiss/Udris, 2001, S. 108)

Die Innere Kündigung betrifft den psychologischen Vertrag, der nach Ansicht der Beschäftigten von der Unternehmung nicht eingehalten worden ist. Durch den Personalabbau werden Emotionen hervorgerufen. Diese Emotionen führen zur Veränderung der Einstellung hinsichtlich Arbeitszufriedenheit und Vertrauen und begründen den Wunsch, die Organisation zu verlassen. Vermindertes Risiko- und Innovationsverhalten und führet zu sinkender Produktivität (Weiss/Udris, 2001, S. 110 ff.). Die innere Kündigung zu erkennen ist ein schwieriges Unterfangen. Sie ist nicht als Trotzreaktion des Arbeitnehmers zu qualifizieren, sondern ähnelt vielmehr einer sich schleichend entwickelnden Krankheit als ein sich langsam verfestigender Prozess. Dabei stellt die innere Kündigung den Endzustand eines sich mehrstufig entwickelnden und in seiner Intensität sehr unterschiedlichen Prozesses dar, welcher von den betroffenen Mitarbeitern bewusst oder unbewusst gewählt wird (vgl. Brinkmann/Stapf, 2005, S. 19). Der Mitarbeiter vollzieht die Kündigung nur innerlich und nur aus einem reinen individuellen Nutzendenken, um sich und seiner Familie keinen Wohnort- bzw. Schulwechsel zumuten zu müssen, soziale Bindungen nicht zu verlieren oder um keine finanziellen Einbußen zu erleiden (Brinkmann/Stapf, 2005, S. 27 f.).

Durch die bereits im Regelfall vor Eintritt der Insolvenzsituation erfolgten Personalabbaumaßnahmen erwächst beim Arbeitnehmer eine Lohnunsicherheit in Form einer Störung des Gleichgewichtes zu seinen Ungunsten. Dadurch wird bei dem Mitarbeiter Frustration ausgelöst. Hieraus resultiert ein Rückgang der persönlichen Motivation (Achilles, 2000, S. 144 f.).

Geringere Einsatzbereitschaft, Dienst nach Vorschrift, mangelnde Kundenorientierung und erhöhte Fehlzeiten sind die hinreichend bekannten Erscheinungsformen und Folgen dieser affektiven Anpassungsstrategien. Durch den damit einhergehenden hohen Stand krankheitsbedingt abwesender Arbeitnehmer, wird das Unternehmen mit Lohnkosten belastet, ohne hierfür eine adäquate Gegenleistung in Form der Arbeitsleistung zu erhalten.

Besonders gefährlich für den Fortbestand des Unternehmens ist die Abwanderung qualifizierter Arbeitnehmer. In Krisenzeiten ergibt sich für eine Fluktuation der Arbeitnehmer eine Reihe von Gründen. Diese bestehen z. B. in Lohnstundung oder im Ausbleiben oder Verschieben erwarteter Prämien (Achilles, 2000, S. 145). Ein weiterer Faktor ist im verloren gegangenen

Vertrauen der Arbeitnehmerschaft zu suchen. In der Krise des Unternehmens ist eine Umkehrung des Vertrauensbildungsprozesses festzustellen (Arlinghaus, 2007, S. 166).
Die Mitarbeiter möchten das Unternehmen verlassen und einen neuen, sicheren Arbeitsplatz finden, bevor das Unternehmen ihnen ihrerseits eine betriebsbedingte Kündigung aussprechen muss. Fluktuation senkt die Verfügbarkeit der Mitarbeiter und verursacht für die Unternehmen Verluste durch Einarbeitungen und Know-how-Abfluss. Durch Fluktuation besteht die große Gefahr, dass Know-how Träger das Unternehmen verlassen und im schlimmsten Fall zu einem Konkurrenzunternehmen wechseln. Verlassen diese Leistungsträger und Schlüsselmitarbeiter in der Krise das Unternehmen, ist das Unternehmen oft nicht mehr steuerbar (Mayr, 2010, S. 144).

Das Personalführungskonzept des Insolvenzverwalters

Den Arbeitnehmern kommt eine für die Fortführung und damit für das Ziel der Sanierung des insolventen Unternehmens maßgebende Bedeutung ist. Für eine erfolgreiche Fortführung des Unternehmens ist eine leistungsfähige und leistungsbereite Arbeitnehmerschaft unabdingbar. Gehen dem Unternehmen durch destruktive Reaktionen der Arbeitnehmerschaft zu viele Leistungspotentiale verloren, wird es für den Insolvenzverwalter im Ergebnis nicht möglich oder mit deutlich höheren Schwierigkeiten verbunden sein, das Unternehmen im Rahmen der insolvenzrechtlichen Sanierung faktisch, beziehungsweise wirtschaftlich fortzuführen.
Die Arbeitnehmer haben zum Zeitpunkt der Eröffnung des Insolvenzverfahrens im Regelfall bereits Personalabbaumaßnahmen erlebt. Diese Maßnahmen führten zu einer Beeinflussung der Arbeitsemotionen der Belegschaft in negativer Art und Weise. Die Arbeitnehmer, welche von bisherigen Personalabbaumaßnahmen nicht betroffen waren, befürchten regelmäßig eine Wiederholung dieses Ereignisses und befinden sich in einer Phase der Demotivation. Für eine Adaption der durchgeführten Maßnahmen benötigen die Arbeitnehmer mehr Zeit, als ihnen zugestanden wird. Die Leistungsbereitschaft ist reduziert und das Vertrauen in die Unternehmensführung ist stark erschüttert, wenn nicht gar vollständig verloren.
Im Ergebnis findet sich der Insolvenzverwalter in einer schwierigen Situation. Er steht einer Arbeitnehmerschaft gegenüber, die durch bereits durchgeführte Abbaumaßnahmen mißtrauisch und verunsichert und im Ergebnis demotiviert ist. Er steht im Regelfall unter erheblichem Zeitdruck, da er den Gläubigern zeitnah eine Empfehlung zum Fortgang des Insolvenzverfahrens hinsichtlich Sanierung oder Liquidation zu erteilen hat. Die vorinsolvenzliche Krisen-

entwicklung und die in deren Verlauf aufgetretenen Probleme sind ihm aus eigener Kenntnis nicht bekannt. Hinzu kommt, dass er zumindest zu Beginn des Insolvenzverfahrens auf die bisherige Führungsstruktur des Unternehmens zurückzugreifen muß, welche jedoch bereits das Vertrauen der Arbeitnehmerschaft verloren hat. Darüber hinaus kann er der Arbeitnehmerschaft im Hinblick auf den Bestand der Arbeitsplätze keine Sicherheit geben. Entscheiden sich die Gläubiger für die Sanierung des Unternehmens, müssen die Arbeitnehmer vielmehr mit weiteren Personalabbaumaßnahmen rechnen. Die Unternehmensfortführung durch den Insolvenzverwalter ist im Vergleich zur Unternehmensführung außerhalb der Insolvenz zudem in wesentlichen Punkten erschwert:

Die einstige Unternehmensführung konnte auf die umfassende Kenntnis sämtlicher unternehmensbezogener Strukturen zurückgreifen und durch frühzeitige Reaktionen den Krisenverlauf in den frühen Krisenphasen beeinflussen. Sie kannte die Situation der Belegschaft und die bisherigen Maßnahmen. Hinzukommt, dass das Unternehmen Vertrauen bei den Stakeholdern genoss, soweit sich Krisensymptome diesen gegenüber (noch) nicht auswirkten.

Der Insolvenzverwalter verfügt nicht über entsprechende Kenntnisse. Er wird vor die Aufgabe gestellt, innerhalb einer vom Insolvenzgericht gesetzten Frist ein Insolvenzgutachten zu erstellen und zu prognostizieren, ob eine Sanierung möglich ist. Besteht die Möglichkeit der Sanierung, ist er gehalten, den Geschäftsbetrieb des Unternehmens aufrechtzuerhalten, um die Chancen einer Sanierung nicht zu gefährden. Er führt einerseits das Unternehmen, während andererseits die Analyse der wirtschaftlichen und tatsächlichen Grundlagen einer möglichen Sanierung noch nicht abgeschlossen ist.

Neben weiteren Fragen, muss sich der Insolvenzverwalter insbesondere die Frage stellen, wie er zum Zwecke der Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebes die noch vorhandene Leistungsbereitschaft der Arbeitnehmer erhalten und gegebenenfalls wieder aufbauen kann.

Im Prozess der Personalführung kommt der Motivation ein erheblicher Stellenwert zu. Das menschliche Verhalten wird durch latente, zeitlich relativ unveränderliche Bedürfnisse bestimmt, die durch innere und äußere Anreize aktiviert werden können. Motivation ist demnach die Voraussetzung für zielorientiertes Handeln und Verhalten von Menschen und deshalb aus der Perspektive des Personalführung ein zentraler Ansatzpunkt für leistungssteigernde Beeinflussungsstrategien (Holtbrügge, 2010, S. 13).

Das Insolvenzverfahren ist allerdings von einer Reihe von Unsicherheitsfaktoren geprägt. Der Insolvenzverwalter ist nicht in der Lage, die Bereitschaft von Kunden, dem insolventen Unternehmen weiter Aufträge zu erteilen, sicher zu stellen, um die Fortführung des Unternehmens zu gewährleisten. Darüber hinaus sind Investoren regelmäßig nur zu einer übertragen-

den Sanierung bereit, wenn der Insolvenzverwalter ein sogenanntes Investorenkonzept umsetzt. Ein solches Konzept sieht jedoch im Regelfall weitere Personalabbaumaßnahmen vor. Der Insolvenzverwalter ist letztlich den Gläubigern verantwortlich und seine Handlungsalternativen sind abhängig von den Wünschen potentieller Investoren und den Entscheidungen der Gläubiger. Im Ergebnis ist der Insolvenzverwalter aus faktischen Gründen nicht in der Lage, den Arbeitnehmern das Sicherheitsbedürfnis im Hinblick auf die Existenz des Arbeitsplatzes zu vermitteln. Das Grundbedürfnis der Arbeitnehmer nach einem sicheren Arbeitsplatz kann der Insolvenzverwalter nicht erfüllen.

Den Unsicherheitsfaktoren kann durch den Insolvenzverwalter nur begegnet werden, indem er der Unsicherheit und damit der Angst entgegenwirkt. Da Angst die Folge von Informationsdefiziten ist, resultiert hieraus zunächst die Notwendigkeit, eine Kommunikationsebene aufzubauen, mit deren Hilfe die Arbeitnehmerschaft vollumfänglich und lückenlos über die relevanten Vorgänge im Unternehmen informiert wird.

Der Insolvenzverwalter genießt im Vergleich zur bisherigen Unternehmensführung den Vorteil, dass er als vom Insolvenzgericht ausgesuchter und gesetzlich legimitierter Krisenmanager „von außen“ kommt und deshalb auf neues Vertrauen bei der Arbeitnehmerschaft hoffen kann. Der Kreislauf wird dadurch in Gang gesetzt, dass sich Menschen ein Urvertrauen entgegenbringen (Arlinghaus, 2007, S.166). Dieses Grundvertrauen darf nicht verloren gehen, sondern muss ausgebaut werden. Oberste Priorität muss deshalb dem Erhalt und dem Ausbau des Vertrauens zukommen. Das Vertrauen bildet zum einen den Maßstab für die Güte der Kommunikationsbeziehung, zum anderen stellt es aber auch das Ergebnis der Kommunikation dar.

Der Kommunikation zwischen Insolvenzverwalter und Arbeitnehmerschaft ist als vertrauensbildende Maßnahmen Vorrang einzuräumen. Ein weiterer Grund für eine offene Kommunikation mit den Mitarbeitern liegt darin, der Verbreitung von Angst und Gerüchten entgegenzuwirken. In der Krise verbreiten sich regelmäßig Gerüchte, die über das Stadium der Unsicherheit zur Angst führen. In Unternehmenskrisen besteht deshalb die Gefahr, dass das Gerücht zum wichtigsten Kommunikationsinstrument wird. Es ist deshalb eine Kommunikationsstrategie zu entwickeln, sowie zu prüfen und festzulegen, welche Informationskanäle genutzt werden. Die Kommunikation sollte jedoch in beide Richtungen stattfinden. Es genügt nicht, dass der Arbeitnehmerschaft geplante Maßnahmen kommuniziert werden, vielmehr muss auch den Arbeitnehmern die Möglichkeit eröffnet werden, ihre Anliegen direkt und ohne Umwege gegenüber dem Insolvenzverwalter mitzuteilen. Dies mag bei Unternehmen mit größerer Arbeitnehmerzahl organisatorische Schwierigkeiten bereiten. Hier sind gegebenen-

falls Kommunikatoren als Vertreter des Insolvenzverwalters einzusetzen, die ihrerseits die wichtigen Fragen gegenüber dem Insolvenzverwalter kommunizieren. Der Insolvenzverwalter sollte allerdings in diesem Fall dennoch durch regelmäßige persönliche Anwesenheit der Belegschaft gegenüber vermitteln, dass er stets „ein offenes Ohr“ hat.

Regelmäßige Informationsveranstaltungen in der Form von Betriebsversammlungen, Informationsschreiben und die Schaffung von Kommunikationskanälen in beiden Richtungen sind von existentieller Wichtigkeit, um Grundvertrauen zu erhalten und verloren gegangenes Vertrauen zurückzugewinnen

Um den Geschäftsbetrieb aufrechterhalten zu können, ist es notwendig, die Mitarbeiter zu eruieren, die als Know-how Träger oder als Träger wichtiger Kundenbeziehungen fungieren. Diese Mitarbeiter sind für den innerbetrieblichen Wertschöpfungsprozess und die außerbetrieblichen Kundenbeziehungen von eminenter Bedeutung. Es sollte unbedingt vermieden werden, dass diese Arbeitnehmer im Rahmen des Fluktuationsprozesses das Unternehmen verlassen. In Krisenunternehmen außerhalb der Insolvenz besteht im Regelfall nicht die Möglichkeit, durch finanzielle Anreize ein Leistungsklima zu schaffen, (Hess/Fechner, 1987, S. 222) da die betroffenen Unternehmen in finanzieller Hinsicht illiquide sind. Allerdings besteht für den Insolvenzverwalter die Möglichkeit, von der Gläubigerversammlung ein entsprechendes Budget genehmigen zu lassen, welches dazu verwendet wird, wichtige Arbeitnehmer im Unternehmen zu halten.

Unzweifelhaft ist Geld das wirkungsvollste Anreizinstrument zur Mitarbeiterbindung. Geld als generalisierter Anreiz kann hier viel besser als jeder andere Anreiz der Bedürfnisbefriedigung dienen, denn durch Geld lassen sich verschiedene Motive befriedigen (Arlinghaus, 2007, S. 174). Nachdem es nicht möglich ist, dem Arbeitnehmer die Arbeitsplatzsicherheit zu garantieren, ist nicht davon auszugehen, dass intrinsischen Motivatoren eine besondere Rolle zukommt. Aus diesem Grund ist die extrinsische Motivation durch die Gewährung finanzieller Anreize in angemessenem Umfang als ein wichtiges Führungselement zu empfehlen. Durch Bleibeprämien sollte für die Schlüsselarbeitnehmer ein Anreiz geschaffen werden, um deren Fluktuation zu verhindern.

Ein bestimmender und lenkender Führungsstil stellt das Mittel der Wahl dar, um eine gewisse Stringenz und Richtungsänderung zu signalisieren. Der autoritäre Führungsstil lässt jedoch nicht erkennen, nach welchen Maßstäben die Führungskraft die Handlungen der Arbeitnehmer als Gruppenmitglieder bewertet. Es herrscht eine asymmetrische Informationsbeziehung (Macharzina/Wolf, 2012, S. 577). Da jedoch gerade diese asymmetrische Informationsbeziehung die Unsicherheit auf Seiten der Arbeitnehmer verstärkt, dürfte der autoritäre Führungs-

stil nicht angezeigt sein. Vielmehr ist an dieser Stelle die Anwendung eines demokratischen Führungsstiles zu empfehlen. Von besonderer Bedeutung als vertrauensbildender Maßnahme kommt hierbei der Akzeptanz der Entscheidungen durch die Belegschaft zu. Aus diesem Grund ist dem Insolvenzverwalter bei wichtigen Entscheidungen ein beratender Führungsstil zu empfehlen. Er sollte die Betriebsräte oder andere Vertreter der Arbeitnehmerschaft zur beratenden Begleitung seiner Entscheidungen heranziehen, um die Akzeptanz und damit das Vertrauen der Arbeitnehmer zu gewährleiste

Schlusswort

Der Insolvenzverwalter trifft im Regelfall auf eine bereits demotivierte Belegschaft mit verminderter Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft. Generell wird es ihm nicht möglich sein, der Arbeitnehmerschaft eine Arbeitsplatzsicherheit zu geben. Es bleibt nur wenig Zeit, die Voraussetzungen für die Fortführung des Unternehmens zu schaffen und sicherzustellen. Die wichtigste Aufgabe besteht darin, die Fluktuation der für die Unternehmensfortführung wichtigen Arbeitnehmer zu verhindern und bei der weiteren Belegschaft ein gewisses Vertrauen zu bilden und zu erhalten. Zunächst sollte die Struktur der Arbeitnehmerschaft mit dem Ziel analysiert werden, die für die Aufrechterhaltung und wirtschaftliche Fortführung des Geschäftsbetriebes wichtigen Arbeitnehmer zu identifizieren. Darüber hinaus sind die personellen Kommunikationskanäle zu untersuchen und auch hier die entsprechenden Schlüsselpositionen zu eruieren. Sind die Schlüsselpositionen im Unternehmen identifiziert, besteht das Ziel darin, die betroffenen Arbeitnehmer durch einen materiellen Anreiz gezielt davon abzuhalten, das Unternehmen zu verlassen. Hier sind Bleibeprämien zu empfehlen. Die Unsicherheit der Belegschaft im Übrigen sollte durch eine klare und umfassende Kommunikation kompensiert werden. Zu empfehlen ist die Schaffung eines interaktionalen Kommunikationssystemes, welches den Informationsaustausch zwischen der Belegschaft und dem Insolvenzverwalter in beide Richtungen sicherstellt. Schließlich ist dem Insolvenzverwalter zu raten, wichtige Entscheidungen, die sich auf die Arbeitnehmer auswirken, mit den Arbeitnehmern oder deren Vertretern zu beraten und zu diskutieren und erst danach zu entscheiden. Durch diesen beratenden demokratischen Führungsstil kann ein positiver Effekt auf die Akzeptanz der Entscheidung erzielt und eine vertrauensfördernde Wirkung im Verhältnis zu den Arbeitnehmern insgesamt erzielt werden.

Literaturverzeichnis:

Achilles, Wolfgang (2000): Erfolgreiche Unternehmenssanierung. Kommunikation als Schlüsselvariable. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. (DUV Wirtschaftswissenschaft). ISBN: 9783824405237

Arlinghaus, Olaf (Hg.) (2007): Praxishandbuch Turnaround Management. Liquidität sichern, Kosten senken, Wachstum steigern, Insolvenz vermeiden. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler. ISBN: 978-3-8349-0258-0

Brinkmann, Ralf D.; Stapf, Kurt H. (2005): Innere Kündigung. Wenn der Job zur Fassade wird. München: Beck. ISBN: 9783406528156

Hess, Harald; Fechner, Dietrich (1987): Sanierungshandbuch. Neuwied, Darmstadt: Luchterhand. ISBN: 9783472142669

Holtbrügge, Dirk (2010): Personalmanagement. 4., überarb. und erw. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer (Springer-Lehrbuch). ISBN: 978-3-642-14579-7

Hommel, Ulrich (2006): Handbuch Unternehmensrestrukturierung. Grundlagen, Konzepte, Maßnahmen. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler. ISBN: 9783409126540

Krystek, Ulrich (1987): Unternehmungskrisen. Beschreibung, Vermeidung u. Bewältigung überlebenskrit. Prozesse in Unternehmungen. Wiesbaden: Gabler. ISBN: 9783409139632

Macharzina, Klaus; Wolf, Joachim (2012): Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen Konzepte - Methoden - Praxis. 8., Aufl. 2012. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler (OnlinePLUS). ISBN: 978-3-8349-3412-3

Mayr, Stefan (Hg.) (2010): Stakeholdermanagement in der Unternehmenskrise.

Wiesbaden: Gabler. ISBN: 978-3-8349-2219-9

Michael Stahlmann, Walter Wendt-Kleinberg, Irmgard Weyrather: Zwischen Engagement und innerer Kündigung –Arbeitsemotionen im Prozess fortschreitenden Personalabbaus In: Industrielle Beziehungen, 11. Jg., Heft 4, 2004, S. 380-394

Vera Weiss, Ivars Udris: Downsizing und Survivors Stand der Forschung zum Leben und Überleben in schlanken und fusionierten Organisationen in: Arbeit, Heft 2, Jg 10 (2001), S. 103 – 121

Princípy fungovania operatívneho kontrolingu v maloobchodnom potravinovom reťazci.

The principles of functioning of operational controlling in the retail food chain.

Elena Dengova[1]

KEY WORDS: expansion, investment, cash flow, accounts receivable / payable, turnover of goods.

JEL Clasification: G32, G34

ABSTRACT:

The principles of functioning of the operational controlling in the retail food chain have their specifications. The main feature of them is tightly fixed linking among three controlling types: investment, financial, and logistics - for successful use of business support and finding ways to increase profits and net profits controlling should monitor complex business process starting from the marketing research of potential expansion - until the final sale of goods and payment of liabilities. Controlling should help to optimize investment and financial activities, to keep ability of company to pay its liabilities and to process optimal assortment of goods. Unified informational system could be a significant support and assistance in such business, but in conditions of aggressive expansion on the market, when companies could merge, it is a difficult task.

ÚVOD

V podmienkach stanovenia princípov trhovej ekonómie v krajinách, kde taký systém nebol overený počas desaťročí, etika podnikateľského správania, profesionálna konkurencia a adekvátne vnímanie podnikateľského prostredia sa často stávajú citlivými pre organizácie vo všetkých odvetviach priemyslu a obchodu. Úloha zabezpečenia fungujúceho systému kontrolingu, podporujúceho manažment v rozpracovaní čo najviac optimálnych, spoľahlivých a čo najmenej riskantných spôsobov maximalizácie zisku a trhovej hodnoty podniku je preto aktuálna a prioritná takmer vo všetkých ziskových spoločnostiach. Každé odvetvie má však svoje špecifiká v stanovení konkrétnych princípov fungovania operatívneho kontrolingu.

ŠPECIFIKÁCIA KONTROLINGU V POTRAVINOVOM REŤAZCI

V prípade potravinového maloobchodného reťazca je potrebne prispôsobovať funkcionalitu kontrolingu nasledujúcim vlastnostiam tohto odvetvia:

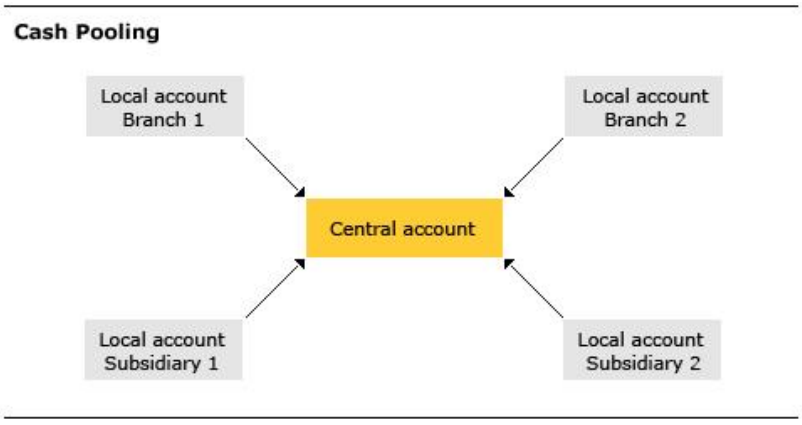
- Nakoľko potraviny sú relatívne rýchloobrátkovým spotrebným tovarom, je potrebné nájsť, dodržiavať a kontrolovať optimálnu kombináciu širokého sortimentu, čerstvosti

[1] Ing. Elena Dengova, externá doktorandka, katedra podnikových financií, elenadengova@gmail.com, školiteľka: doc. Ing. Anna Harumová, PhD.

(minimálne v lehote dátumu spotreby), s nízkymi odpismi tovaru, a zároveň – dostatočnou maržou a tržbami na krytie operačných nákladov spoločnosti. Do toho často spadá aj potreba používania bonusového systému vo vzťahoch s dodávateľmi, čo síce znižuje konečnú cenu produkcie ale zároveň aj obmedzuje logistické manipulácie s tovarom – čím sa zvyšujú skladové zásoby a znižuje sa obrátkovosť tovaru.

- Potreba umožniť zákazníkovi pravidelný prístup k produkcii z celkového sortimentu sa zabezpečuje manažmentom skladových zásob, pri ktorom nedostatok tovaru na predajni (z dôvodu výpredaja celej zásoby zo skladu filiálky) sa vykrýva nielen priamymi dodávkami od konkrétneho dodávateľa, ale aj dodávkami z centrálneho skladu, čo vedie k nevyhnutnosti založenia a organizácie takej funkčnej jednotky ako centrálny sklad.
- Investičná činnosť maloobchodného potravinového reťazca sa prejavuje predovšetkým v expanzii nových pobočiek a rekonštrukcii starých pobočiek. Zahŕňa tri typické činnosti: stavba budovy, rekonštrukcia a zariadenie predajní. Pri rýchlej a širokej expanzii je firma nútená hľadať externé finančné zdroje – úvery v bankách alebo finančných skupinách, čo býva v niektorých prípadoch spojené s vypracovaním údajov pre bankový audit. Pri schválení úveru je potrebné nielen dodržiavať kalendár úhrad čiastok istiny a úrokov, ale taktiež hodnotiť, nakoľko je marža z tržieb, znížená o odpisy tovaru a manká postačujúca nielen na obyčajné operačné náklady ale aj na splnenie úverových záväzkov.
- Pri agresívnej expanzii maloobchodného potravinového reťazca je dosť možná situácia pohltenia jednej spoločnosti druhou, čo je vždy spojené s problémami technického charakteru. Spoločnosť musí podstúpiť nielen reštrukturalizáciu v rámci personálnych zmien a zjednotiť určité pracovné procesy, ale taktiež zlúčiť rôzne informačné systémy, a zmigrovať dáta z jedných informačných systémov do iných informačných systémov. Charakteristika a variácie podporných informačných systémov v značnej miere ovplyvňujú kvalitu výstupov oddelenia kontrolingu a podmieňujú štýl a spôsoby reportingu. Čim viac informačných systémov je v spoločnosti využívaných, tým viac systémových a operačných chýb a nezhôd sa môže vyskytnúť – pričom ide o chyby takého typu, ktorý je ťažko systémovo opraviť.
- V rozsiahlom maloobchodnom reťazci sa analýzou konkurencie čiastočne zaoberajú oddelenia expanzie, marketingu, kontrolingu, a čiastočne sa stáva predmetom obchodu s takými výskumnými inštitúciami trhu a obchodu, ako napríklad AC Nielsen. Odkúpená u takej spoločnosti informácia o celkovej štruktúre trhu s podielmi, aktuálnymi dátami o výške a vývoji tržieb konkurujúcich spoločností napomáha kontrolingu a manažmentu zvoliť maximálne optimálne strategické riešenia pre ďalší vývoj spoločnosti.
- V prípade, že spoločnosť v svojej úverovej politike používa nielen typ investičného úveru, ale aj čerpanie kontokorentného úveru na preplácanie záväzkov dodávateľom, môžu vo firme vzniknúť rôzne bankové účty, ktoré je tiež potrebné priebežne manažovať. V súčasnosti banky pre takéto účely ponúkajú relatívne nový produkt - *cash pooling*. Spočíva v automatickom každodennom presune finančných prostriedkov z hlavného účtu na vedľajšie účty a naspäť, umožňuje lepšiu kontrolu, vyššiu efektivitu a prehľadnosť nielen pre samotnú spoločnosť, ale aj pre zainteresované kontrolujúce orgány.

Obr. 1. Schéma klasického cash poolongu.



Zdroj:https://www.corporateclients.commerzbank.com/en/cash_management/cash_pooling/start.htm

INVESTIČNÝ KONTROLING

Funkcionalita investičného kontrolingu začína zo stanovenia manažmentom spoločnosti strategických cieľov vývoja spoločnosti v dlhom, strednom a krátkom období. Strategické ciele v dlhom období môžu zahŕňať niekoľko rokov (2-3, až 10 rokov) a predstavujú skôr schematickú víziu ako reálny forecast. Približne sa dá predpovedať množstvo investičných objektov, priemerný rozpočet nákladov, výnosov a plánovanie úverovej politiky na rozhodujúce obdobie. Plánovanie úverovej politiky na niekoľko rokov je tiež skôr orientačná schéma, nakoľko súvisí nielen s efektivitou hospodárenia samotnej spoločnosti ale aj s vývojom ekonomickej a politickej situácie v krajine a vo svete, ovplyvňujúcej pevnosť meny, opatrnosť alebo riskantné aktivity bankových subjektov, celkovú rizikovosť návratnosti úverov. Okrem toho, štandardná úverová zmluva na investičné účely, uzavretá na niekoľko rokov často nemá určenú konkrétnu a fixnú výšku úrokov, ale má dohodnutú komplexnú úrokovú sadzbu:

ÚROKOVÁ SADZBA = fix.% + 3M EURIBOR

Daná sadzba dovoľuje robiť predpoveď na jeden rok blízku k realite, čo znamená, že reálne strategické zámery firmy v úverovej politike a investičnej činnosti má zmysel precízne hodnotiť, analyzovať a optimalizovať v perspektíve 12-mesačného obdobia. V prípade, že vedenie spoločnosti vypracuje konkrétne investičné zámery pre nastávajúci rok, zapájajú sa do toho aj oddelenia marketingu, expanzie, technické oddelenie, oddelenie IT a samozrejme oddelenie kontrolingu. Realizuje sa prieskum lokality, nákupnej sily, prístupnosti potenciálnej pobočky, infraštruktúry, prítomnosti konkurencie a pod. Na základe realizovaného prieskumu, analýzy historických údajov v trhovej činnosti podobných objektov, prípadne dát odkúpených od AC Nielsen, sa robí predpoveď objemu tržieb. Technické oddelenie hodnotí objem prác na postavenie novej budovy, prípadne rekonštrukcie starej budovy, na zariadenie predajne. Na základe cenníkov od dodávateľov takýchto služieb robí približnú kalkuláciu nákladov, odsúhlasuje ju s dodávateľmi a predkladá rozpočet vedeniu spoločnosti. Vychádzajúc z odsúhlasených rozpočtov sa stanovuje suma investícií a začína sa rokovanie s bankou

ohľadom poskytnutia investičného úveru. V optimálnom prípade odsúhlasenie úveru s bankou prebieha ešte pred začiatkom stavebných alebo rekonštrukčných prác na základe schválených kalkulácií.

V realite môže nastať iná situácia, keď sa rokovanie s bankou predlžuje na niekoľko mesiacov, nakoľko si banka potrebuje preskúmať aj iné výkazníctvo. Preto z dôvodu potrieb reálneho biznisu sa stavebné a rekonštrukčné práce často začínajú podľa naplánovaných termínov ešte pred odsúhlasením úveru s bankou. V prípade, že banka má pochybnosti o cieľovom použití poskytnutých finančných prostriedkov, môže sa rozhodnúť o preinvestovaní projektov už na základe vystavených faktúr. V takom prípade k vypracovanému rozpočtu investičných nákladov banka požiada kópie všetkých vystavených faktúr na konkrétnu predajňu, pričom k tým faktúram, ktoré už boli uhradené si vyžiada potvrdenie o úhrade výpisom z účtu. Uhradené faktúry banka prepláca firme (bez DPH), neuhradené faktúry banka financuje rovno na účty dodávateľov služieb (s DPH), čím sa znižujú záväzky spoločnosti voči dodávateľom. Úlohou finančného kontrolóra je poskytnúť zoznam príslušných faktúr (zaúčtovaných na prefinancovanú predajňu) a zabezpečiť blokovanie neuhradených faktúr v systéme, aby nedošlo k duplicitnej úhrade jednej a tej istej faktúry (z účtu banky a z účtu firmy), pokiaľ to nie je možné zabezpečiť automaticky na úrovni oddelenia IT. V takej schéme financovania výhodnejšej pre banku existuje však aj slabé miesto. Pokiaľ banka neodsúhlasila poskytnutie úveru na určitý investičný objekt, a stavebné práce sa už začali, faktúry boli vystavené a záväzok vznikol, existuje riziko, že banka poskytnutie investičného úveru odmietne. Potom firma bude nútená platiť investície z krátkodobých zdrojov, napríklad z kontokorentného úveru, ktorý sa poskytuje väčšinou na obdobie jedného roka. Kontokorentný uver sa poskytuje firme na úhradu krátkodobých záväzkov, vznikajúcich väčšinou z obchodnej činnosti. Taký úver je výhodný pre firmu v prípade, ak:

- firma je mladá a len sa začína vyvíjať - robí si skladové zásoby pre logistické účely;
- firma rapídne expanduje a objednávky tovaru sú väčšie ako stihne zarobiť v lehote splatnosti vystavených faktúr;
- sortiment spoločnosti obsahuje nielen rýchloobrátkový tovar (mäso, mliečne výrobky, lahôdky, pekárenské výrobky, cigarety, ovocie, zelenina) ale aj tovar s pomalou obrátkovosťou (konzervy, alkoholické nápoje, drogéria, non-food);
- počas sezóny má obchod vlastnosť časových medzier medzi dodávkami a reálnym predajom. Napríklad návoz vianočného tovaru sa začína v októbri a reálne tržby navezeného tovaru sú v decembri.

Kontokorentný úver, poskytnutý na obdobie jedného roka sa má využívať na priamy účel - na úhradu krátkodobých záväzkov a nie na úhradu investičných faktúr. V prípade, že banka odmieta financovať investične faktúry na už zrealizované stavebné práce, spoločnosť nemá iné východisko, ako ich prefinancovať z kontokorentného úveru, čím sa porušuje zlaté bilančné pravidlo, alebo z príjmov (z realizovaných tržieb, ktoré by mali vykrývať tzv. COGS – náklady na tovar a iné operatívne náklady ako mzdy, DPH, nájmy, réžiu a pod.). V obidvoch prípadoch pravdepodobne dôjde k nárastu záväzkov voči dodávateľom a porušeniu zákonom stanovenej lehoty splatnosti faktúr, zníženiu likvidity podniku. Pritom skutočný majetok firmy môže rásť, ale pri klesajúcej likvidite, čo na trhovú hodnotu podniku vplýva skôr negatívne. V takej situácii manažment na základe svojich strategických cieľov, predpoklade budúcich tržieb a marže, investičnej a úverovej

situácie, a vzťahov s dodávateľmi, musí spolu s oddelením kontrolingu vypracovať optimálny postup kombinácie konkrétnej investičnej činnosti a únosnosti záväzkov.

FINANČNÝ KONTROLING

Finančný kontroling sa zaoberá riadením peňažných tokov spoločnosti a udržaním platobnej schopnosti podniku na akceptovateľnej úrovni. V štandardnej forme reportu peňažných tokov potravinového maloobchodného reťazca sa sledujú stavy účtov na začiatku a na konci obdobia, príjmy z obchodnej a inej činnosti, operatívne náklady, investičné a finančné náklady. Príjmy z obchodnej činnosti predstavujú väčšinou tržby v predajniach a majú tri formy – zvoz hotovosti, postterminals (platby kartou) a stravné lístky. Nakoľko sú platby kartou automatizované, časť tržieb sa účtuje sa každý deň, čím sa zvyšuje disponibilný zostatok na účte, ale na druhej strane to predstavuje maximálne len 20-25% celkového objemu tržieb. Stravné lístky väčšinou nepresahujú 5% celkového objemu tržieb, takže hlavne finančné prostriedky, ktorými môže firma disponovať, sa skladajú zo zvozu hotovosti. Ide o zdĺhavejší proces v porovnaní s účtovaním platieb kartou. Účtovanie zvozu hotovosti na dennej báze sa nerobí v každej firme, môže to byť niekedy len dvakrát za týždeň, pričom často zvezená hotovosť sa účtuje až na ďalší pracovný deň. Pokiaľ spoločnosť nemá finančné rezervy a hradí záväzky operatívne len z obdŕžaných tržieb, úlohou finančného kontrolingu je precíznejšie sledovanie úhrad a plánovanie platieb rovnomerne a priebežne počas celého týždňa. V prípade, že termín úhrady DPH, miezd, alebo odvodov do sociálnej poisťovne je napríklad v pondelok, a tržby sa pripisujú na účet v utorok a vo štvrtok – úlohou kontrolóra je naplánovať v predchádzajúcom týždni úhrady tak, aby z pripísaných v príslušnom týždni tržieb boli uhradené nielen náklady predchádzajúceho týždňa, ale aby ku koncu týždňa na účte zostala suma postačujúca na úhradu tých záväzkov, ktoré majú termín splatnosti v pondelok nasledujúceho týždňa. Finančný kontroling sa zaoberá nielen všeobecným plánovaním - aká suma musí isť na nájom, réžiu, mzdy, DPH, odvody, istiny, úroky a tovar. Taktiež musí sledovať detaily tovarových úhrad, predovšetkým v odvetvi maloobchodného potravinárskeho biznisu. Nedodržanie termínov splatnosti u niektorých dodávateľov je akceptovateľné do určitej miery, u iných to má následky vo forme nedodávok tovaru. Nedodávky tovaru negatívne vplývajú na objem tržieb, a tak sa firma môže dostať do začarovaného kruhu: čím sú väčšie záväzky, tým ťažšie je ich uhradiť v optimálnej miere. Tým vyšší je podiel dodávateľov, ktorí môžu dodávky zastaviť, čo má za následok nižšie tržby, a tým menej finančných prostriedkov má firma na úhradu ďalších záväzkov.

Takým spôsobom sledovanie záväzkov je tesne prepojené s plánovaním a sledovaním toku peňažných prostriedkov. V potravinárskom podnikaní záväzky môžu znižovať aj také projekty ako bonusové programy, kedy za nákup určitého množstva tovaru firma fakturuje dodávateľovi bonus, ktorý on buď uhradí alebo sa spraví vzájomný zápočet záväzkov. Treba pritom podotknúť, že taký bonusový systém je vhodné používať v tom prípade, že firma nemá veľké ťažkosti so splácaním faktúr a je to pre ňu únosné. V opačnom prípade obmedzenie flexibilnosti podniku dohodnutými veľkými objednávkami môže ešte viac zhoršiť jej likviditu, platobnú schopnosť.

LOGISTICKÝ KONTROLING

Jednou z najväčších úloh kontrolingu v potravinárskom maloobchodnom podnikaní je kontrola a riadenie logistiky. V prípade agresívnej expanzie rastie potreba manažovať dostupné finančné prostriedky najlepším spôsobom zo všetkých možných. To je dôvod prečo sa v tomto biznise pozorne sleduje taký parameter ako obrátkovosť zásob. Obrátkovosť zásob je možné vnímať niekoľkými spôsobmi. Prvým z nich je klasifikácia obrátkovosti - finančná a kusová obrátkovosť zásob. V prvom prípade sa počíta, za koľko dni sa „otočia“ investované finančné prostriedky s tým, že sa vrátia na účet firmy. V druhom prípade sa berie do úvahy za koľko dní je možné doplniť vypredané zásoby na pôvodnú úroveň. Aj keď v absolútnych číslach by rozdiel nemal byť veľký (môže vznikať z dôvodu rôznej cenotvorby), vo finančnom manažmente je logickejšie sledovať obrátkovosť zásob z pohľadu návratnosti investovaných finančných prostriedkov. Spôsoby počítania mesačnej obrátkovosti zásob:

1. OZ = Priemerne mesačné zásoby / Predaj za mesiac/(30 dní – počet dní zatvorenej predajne),
2. OZ = Zásoby na koniec mesiaca/Predaj za mesiac/(30 dni – počet dní zatvorenej predajne).

V prvom prípade vieme posúdiť aká je priemerná obrátkovosť tovaru za predchádzajúci mesiac. Túto metódu výpočtu je vhodné používať, keď ide o dostatočne rovnomerný predaj a tiež o rovnomerný návoz zásob, čo sa v oblasti potravinárstva stáva zriedkavo vzhľadom na sezónnosť určitého tovaru vrátane permanentných letákových akcií, ktoré sú jedným zo silných konkurenčných ťahov. V druhom prípade sa robí predpoklad do budúcnosti na základe súčasného stavu zásob a úrovne tržieb, za koľko dní je možné očakávať návratnosť finančných prostriedkov.

Nakoľko maloobchodné potravinové reťazce väčšinou disponujú širokým sortimentom výrobkov, a realizujú nielen rýchloobrátkový tovar, úlohou logistického kontrolingu bude v spolupráci s nákupným oddelením vytvoriť optimálnu kombináciu sortimentu tovaru, spĺňajúceho nasledujúce potreby biznisu:

- minimalizácia skladových nákladov a skrátenie celopodnikovej obrátkovosti zásob (s cieľom minimalizácie nákladov a rýchlej návratnosti finančných prostriedkov);
- zabezpečenie širokého sortimentu tovaru s cieľom získania čo najväčšieho počtu zákazníkov;
- rozpracovanie konkurenčných letákových akcií s cieľom zvýšenia tržieb;
- zabezpečenie sortimentu tovarov s vysokou maržou s cieľom zvýšenia finančných prostriedkov na operatívne náklady;
- zabezpečenie sortimentu tovaru s bonusovým systémom s cieľom zníženia nákladov spoločnosti (zníženie cien alebo nákladov).

ZÁVER

Princípy fungovania operatívneho kontrolingu v maloobchodnom potravinovom reťazci majú svoju špecifikáciu. Hlavnou vlastnosťou podľa autorky je tesná naviazanosť troch typov kontrolingu navzájom – pre úspešné zvládanie podpory podnikania a hľadania optimálnej cesty k zvýšeniu zisku a hospodárskemu výsledku, kontroling má sledovať biznis proces komplexne, začínajúc marketingovým prieskumom potenciálnej expanzie, až po konečný predaj tovaru a úhradu záväzkov.

Najväčšou pomocou v tomto prípade by mohol byť zjednotený informačný systém, čo ale v prípade agresívnej expanzie, vrátane pohlcovania iných spoločností, je ťažko splniteľnou úlohou.

POUŽITÁ LITERATÚRA:

[1] HARUMOVÁ, A. a kol. 2008): Stanovenie hodnoty majetku. Iura Edition. Bratislava (2008) ISBN 978-80-8078-224-5
[2] ROLF ESCHENBACH, HELMUT SILLER: Profesionální controlling. Koncepce a nástroje, Wolters Kluwer 2012. ISBN 978-80-7357-918-0
[3] SHOLLEOVÁ H.: Investiční controlling. Grada, 2009, ISBN 978-80-2472-952-7
[4] https://www.corporateclients.commerzbank.com/en/cash_management/cash_pooling/start.htm

OBOHATENÝ TRIANGEL A KVALITATÍVNA ANALÝZA PRODUKČNÉHO SYSTÉMU V PODNIKATEĽSKÝCH JEDNOTKÁCH
THE ENRICHED TRIANGEL AND QUALITATIVE ANALYSIS OF PRODUCTION SYSTEM IN BUSINESS UNIT

Andrej Dupaľ[1], Michal Kopták[2]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ: produkčný systém, projektovanie, procesný prístup, stratégia, taktika, operačné riadenie v manažmente výroby, modelovanie procesov

production system, projecting, process approach, strategy, tactics, operational management in the production management, process modeling

Anotácia
Rozvoj produkčných systémov podniku v súčasnosti tvorí základ úspešného podnikania, vo svojom riešení však nastoľuje množstvo zásadných problémov. Nové podmienky v rozvoji produkčných jednotiek, vyvolané internacionalizáciou a globalizáciou trhov, požiadavkami zákazníkov, vytvárajú však aj nové možnosti, ktoré podnikateľská jednotka môže využiť v svoj prospech – k získaniu konkurenčnej výhody. Príspevok preto upriamuje pozornosť na tieto novšie aspekty, hlavne v súvislosti s napredovaním a zdokonaľovaním produkčného systému v podnikateľských jednotkách.

The development of the production system of a company now forms the basis for a successful business in their solutions, however, raises a number of key issues. New conditions for the development of business units, caused by internationalization and globalization of markets, customer requirements, but also create new opportunities to the business unit can be used to their advantage to gain competitive advantage. Post therefore points out attention to these newer aspects, especially in the context of progress and improving the production system in the business units.

JEL Classification: M11, L23, C61

ÚVOD

Zmysluplné podnikanie nie je možné bez pochopenia, súčasne aj riešenia niektorých základných otázok, problémov rozvoja produkčného systému podnikateľských jednotiek. V nových podmienkach rozvoja produkčného systému podnikateľských jednotiek vyvolaných či ovplyvňovaných internacionalizáciou procesov, globalizáciou trhov, potrebami a požiadavkami zákazníkov sú produkčné systémy veľmi dôležitou doménou tohto rozvoja. Nestačí už iba klasicky myslieť. Novšie aspekty rozvoja nútia podnikateľské jednotky,

[1] *prof. Ing. Andrej Dupaľ, CSc., vedúci katedry, Katedra manažmentu výroby a logistiky, FPM EU v Bratislave, Dolnozemská cesta 1, 852 35 Bratislava, 00421 2/ 67295 524-5, andrej.dupal@euba.sk*

[2] *Ing. Michal Kopták, interný doktorand, školiteľ prof. Dupaľ, Katedra manažmentu výroby a logistiky, FPM EU v Bratislave, Dolnozemská cesta 1, 852 35 Bratislava, 00421 2/ 67295 528,koptak.michal@gmail.com*

v rámci nich i produkčné systémy, hlbšie sa zamyslieť nad tým, ako ďalej pokračovať, zdokonaľovať a rozvíjať (vzhľadom na vonkajšie prostredie) vnútorné atribúty systému.

Príspevok vznikol ako podpora ku konaniu sa medzinárodnej vedeckej konferencie doktorandov FPM EU v Bratislave v roku 2014 s názvom: Ekonomika, financie a manažment podniku VIII a v rámci Týždňa vedy a techniky.

Cieľom príspevku je na základe analýzy a zovšeobecnenia zhromaždeného súboru poznatkov, tiež vlastného výskumu v danej oblasti, upozorniť, zdôrazniť a zaujať vlastné stanoviská, ktoré súvisia s ďalším napredovaním, zdokonaľovaním a rozvojom produkčného systému v podnikateľských jednotkách. Svojou orientáciou tiež upozorní na novšie súvislostí, ktoré sú aktuálne v rozvojovom manažmente produkčného systému v podnikateľských jednotkách.

Chceme dodať, že spektrum problematiky bude zúžený v tom zmysle, že faktorovú analýzu uvedieme skôr v určitých tézach, ktoré sa budú opierať o vlastný výskum. Ten chceme v budúcnosti ďalej rozvíjať a obohacovať.

Základom pre náčrt „problémov“ budú dve skutočnosti:

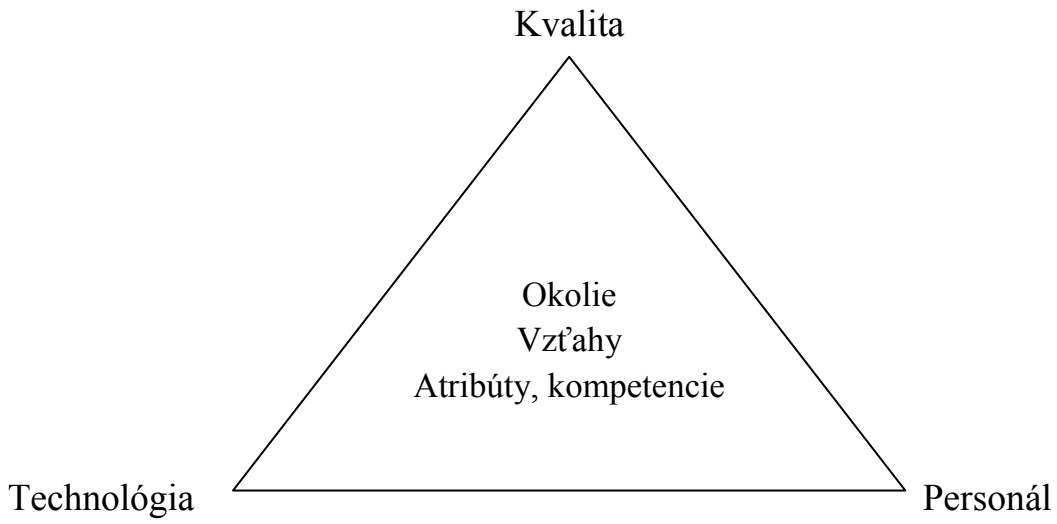
- Klasický a obohatený triangel manažmentu výroby a jeho produkčného systému
- Metodologické aspekty a novšie trendy, postupy v projektovaní a procesnom prístupe produkčných systémov

1 KLASICKÝ A OBOHATENÝ TRIANGEL MANAŽMENTU VÝROBY A JEHO PRODUKČNÉHO SYSTÉMU

Manažment výroby, v rámci neho i produkčný systém podnikateľskej jednotky poskytuje základy „anatómie“ výrobného organizmu a jeho riadenia. Ťažisko je hlavne v riadení tvorby procesov novej produkcie a v ekonomickom zhodnocovaní všetkých výrobných faktorov (činiteľov), ale aj tzv. nehmotných aktív. V tomto je jadro podnikania v produkčnom systéme.

Ďalšou otázkou je, zabezpečiť si v podnikaní komerčnú a ekonomickú úspešnosť. Rozhodujúcim predpokladom v súčasných podmienkach rozvoja podnikateľských subjektov sú konkurencieschopné výrobky, nezabúdajme – aj služby pre zákazníkov. V podstate výroba a celý produkčný systém potrebuje mať neustále inovačný „náboj“ a náskok. Iba tak utvorí vecný základ podnikateľskej prosperity.

Podnikateľská orientácia produkčných systémov (i vzhľadom na vyššie uvedené skutočnosti), vyžaduje aj nové, širšie poňatie tradičného (klasického) manažmentu výroby. Z nového poňatia vyplýva, že oproti „klasike“ treba ťažisko ponúknuť do roviny kvalitatívnej analýzy a súčasných faktorov ovplyvňujúcich zdokonaľovanie produkčného systému. Myslíme si, že aj uvádzaný „klasický“ triangel manažmentu výroby a jeho produkčného systému nebol uvedený a publikovaný – obrázok 1.



Obrázok 1 Klasický triangel manažmentu výroby a jeho produkčného systému

Zamyslíme sa ďalej nad tým, ako uvedený triangel „povýšime“ na úroveň tzv. obohateného triangelu. Uvedený výraz sa zatiaľ neobjavil ani v literatúre, tiež praxi podnikateľských jednotiek. Je výsledkom a výrazom, ktorý sa udomácňuje vo vedeckej škole na KMVaL, FPM EU v Bratislave. Nevieme zatiaľ, či je priliehavý, ale sme presvedčení o tom, že ďalší výskum na katedre to potvrdí.

Nebudeme nateraz polemizovať a zaoberať sa známymi skutočnosťami z uvedeného klasického triangelu. Sme presvedčení, že odborný čitateľ si z tejto situácie vytvorí svoj vlastný názor. Zhruba 70% poznatkov v manažmente výroby je klasických, 30% poznatkov je vnášaných do tejto vednej disciplíny „po novom“. Sú to však poznatky, faktory, ktoré v novodobom rozvoji produkčného systému treba, dokonca – musíme rešpektovať.

Obohatený triangel (to už v podstate nebude klasický trojuholník), zmení v podstate aj svoj rozmer (čas, rýchlosť, náklady, flexibilitu a podobne). Pribudnú k nemu aj ďalšie skutočnosti a fakty, ktoré v budúcom výskume chceme spracovať do tzv. normatívneho modelu. Nateraz uvedieme len ich vymenovanie, v ďalšom texte aj ich krátku charakteristiku. Sú to napríklad:

- Strategický, taktický a operačný manažment výroby
- Prenesenie kompetencií a zodpovedností do vnútropodnikového manažmentu výroby
- Procesné chápanie v produkčných systémoch
- Modely zrelosti riadenia procesov (v rámci nich i produkčných systémov).

Tieto tézy v ďalšej časti príspevku podporíme aj vlastnými názormi a skúsenosťami. Obohatený triangel sa bude spájať s kvalitatívnou analýzou produkčného systému.

2 METODOLOGICKÉ ASPEKTY A NOVŠIE TRENDY, POSTUPY V PROJEKTOVANÍ A PROCESNOM PRÍSTUPE PRODUKČNÝCH SYSTÉMOV

Konkurenčnú výhodu možno vybudovať na základe prosperujúcej výroby. Udržať ju v dlhodobejšom časovom horizonte však vyžaduje schopnosť vytvárať nepretržitý prúd nových výrobkov a výrobných procesov. Stály vývoj nových výrobkov a výrobných procesov tiež prispieva k dynamike trhu a lojalite zákazníkov a distribútorov. Nové výrobné procesy upevňujú túto výhodu nižšími nákladmi, vyššou kvalitou, spoľahlivosťou a väčšou pružnosťou.

Moderne riadená firma vyžaduje výrobu:

- kapacitne vyhovujúcu,
- vybavenú zodpovedajúcou a modernou technológiou,
- schopnú zabezpečiť požadovanú kvalitu,
- otvorenú neustálemu znižovaniu výrobných nákladov,
- organizovanú tak, aby bola zabezpečená potrebná prispôsobivosť,
- zabezpečenú výrobnými faktormi na požadovanej úrovni, v požadovanom množstve a požadovanej kvalite,
- vybavenú pracovníkmi s náležitou kvalifikáciou,
- dosahujúcu požadovanú úroveň produktivity práce,
- inovačnú – v plnom zmysle tohto termínu.

Uvedené a načrtnuté skutočnosti vedú k tomu, že v oblasti zdokonaľovania produkčného systému sa stretáva množstvo rôznorodých problémov – technických,

personálnych, materiálových a organizačných, a dochádza samozrejme aj k neustálej konfrontácii medzi požiadavkami marketingu a možnosťami podniku.

Schopnosť firmy urobiť z vývoja nových výrobkov a nových výrobných procesov zdroj konkurenčnej výhody závisí od toho, ako sú tieto projekty riadené. Techniky samy osebe sú omnoho menej dôležité než myšlienkové procesy a plánovanie, ktoré sa za nimi skrývajú. Najlepším základom pre úspešný projekt nie je súbor diagramov, ale skôr zjednotenie názorov v projekte na stratégie rôznych funkcií a zadanie jasného strategického smeru do budúcnosti.

V záujme reality je potrebné uviesť, že jednoznačne či vyhranene chápané konkurenčné prednosti sú vždy veľmi zraniteľné. Nemôže to byť iba orientácia na znižovanie nákladov alebo sústreďovanie sa na výnimočnosti výrobku. Nebezpečenstvo fokálnej stratégie je v tom, že veľmi jednoducho dochádza k strate úzkeho segmentu, či už príchodom niečoho nového do tohto segmentu, alebo z iných dôvodov.

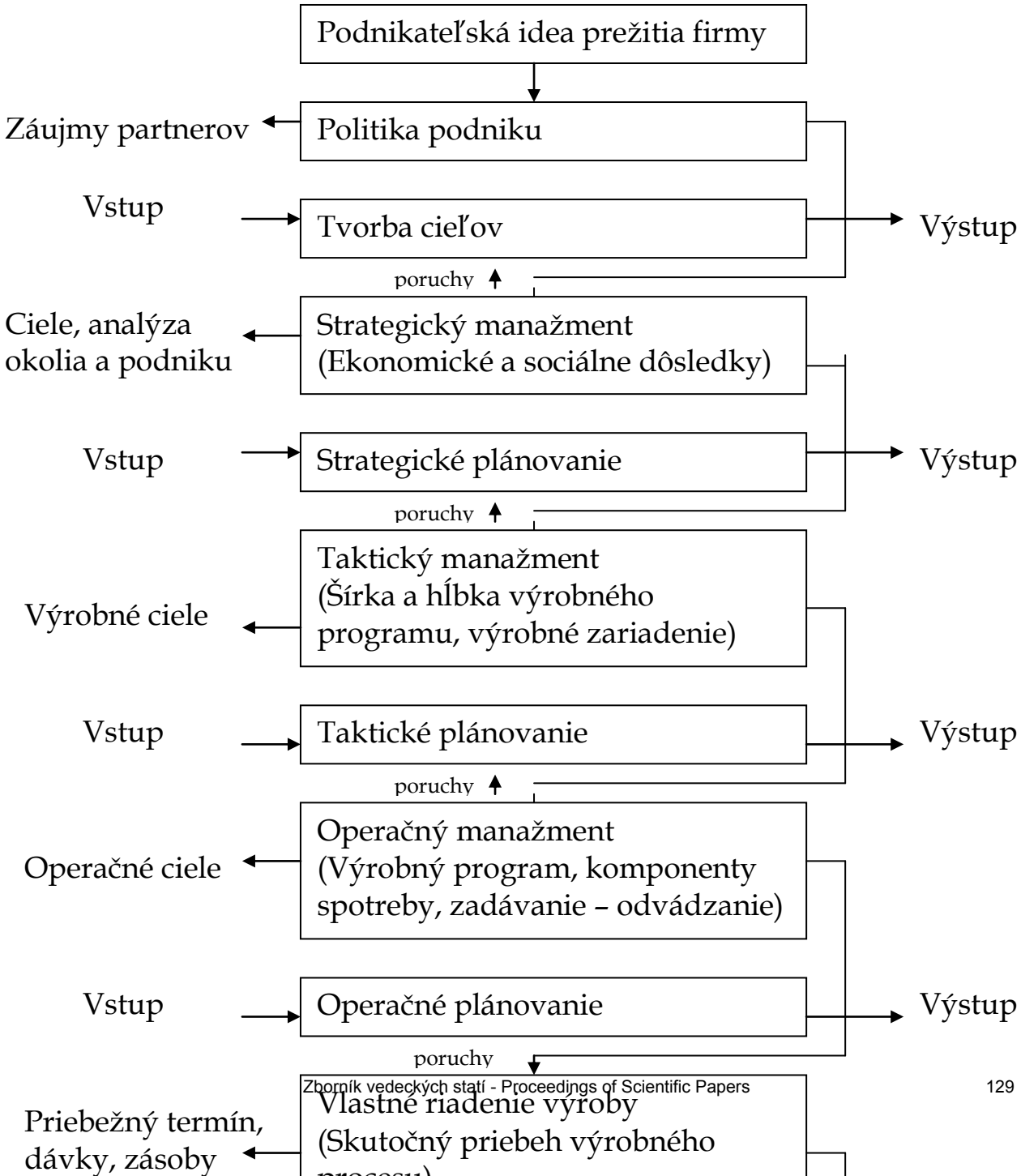
Konkurenčná výhoda podniku vyrastá z hodnoty, ktorú je podnik schopný vytvoriť tak, aby hodnota výrobku bola väčšia než náklady spojené s jeho výrobou a aby sa relatívnou i technickou kvalitou odlišoval od ostatných. Úlohy, ktorými sa musí v uvedenom zmysle slova manažment výroby a jeho produkčný systém zaoberať, kde musí uplatňovať svoje špecifické rozhodovacie právomoci, možno rozdeliť do dvoch oblastí:

1. Rozhodnutia základnej povahy. Sú tie, ktorými sa utvárajú základné predpoklady na fungovanie produkčného systému, teda akési fundamentálne rozhodovanie a vytvorenie základov, na ktorých sa výroba bude rozvíjať. Rozhodovanie sa týka nasledujúcich oblastí:
   - výrobná kapacita, ktorou možno v danom období disponovať,
   - organizačné rozčlenenie tejto kapacity,
   - rozhodnutie o rozsahu výroby,
   - základné kapacitné rozhodnutia týkajúce sa nielen základnej (hlavnej) výroby, ale aj obslužných procesov zabezpečujúcich chod vlastnej výroby.
2. Rozhodnutia infraštruktúrneho charakteru. Sú tie, ktoré zodpovedajú za to, ako treba ďalej na vytvorených základoch pracovať, ako možno využívať dané predpoklady. Pôjde predovšetkým o:
   - oblasť personálneho manažmentu vo výrobnom procese,
   - zdokonaľovanie systému riadenia a kontroly kvality,
   - vytvorenie a aplikáciu systému plánovania a riadenia výroby,
   - aplikáciu systému kontroly a riadenia zásob,
   - prípravu nových výrobkov do výroby,
   - realizáciu systému evidencie výroby, o náklady na výrobu, kontrolu výkonov a využitie zdrojov, odmeňovanie pracovníkov, ponúkané služby,
   - analýzu procesnej a štruktúrnej organizácie výroby, zložiek bezprostredne zabezpečujúcich výrobu.

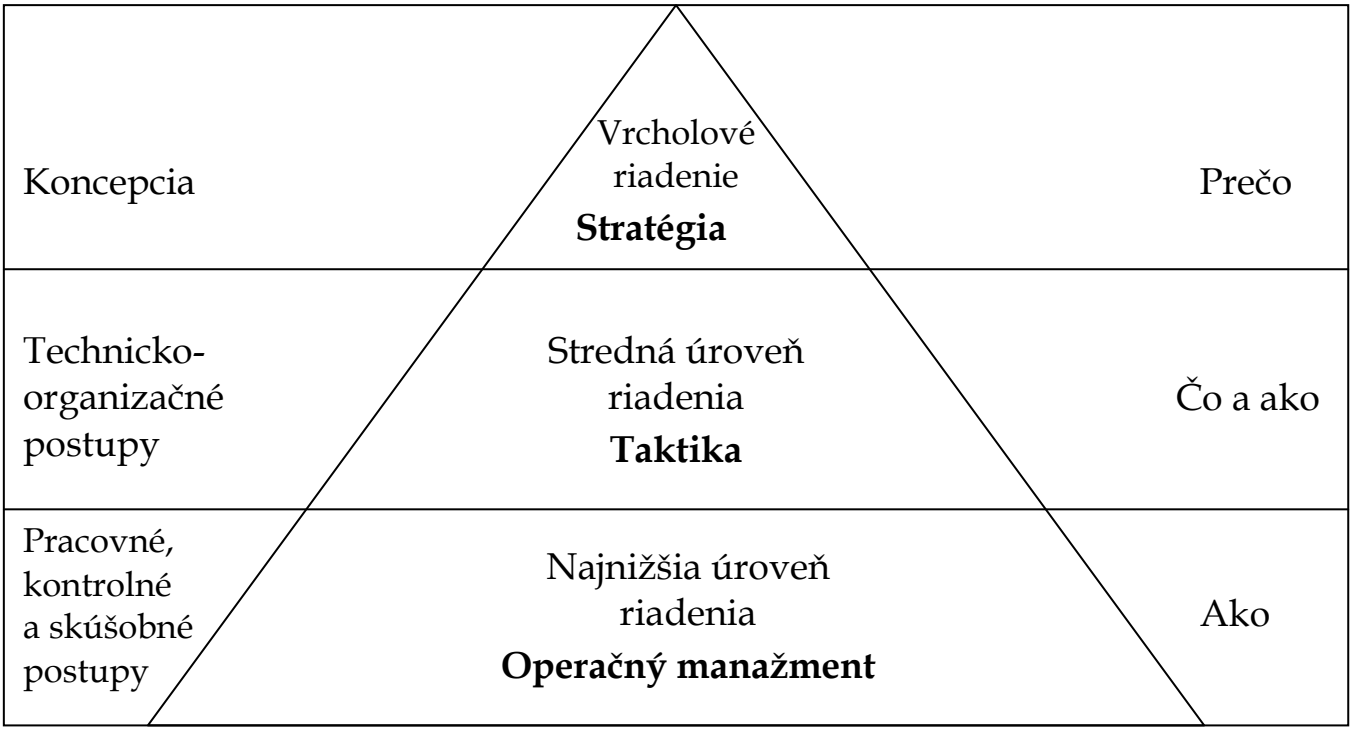
Rozsah plnenia uvedených úloh je daný najmä dvoma skutočnosťami:

a) komplexnosťou poňatia systému výroby (otázky súvisiace s tvorbou sortimentnej politiky, materiálového hospodárstva, širším poňatím logistiky),
b) hladinou riadenia v rámci vertikálnej hierarchie manažmentu, t. j. od úrovne vrcholového manažmentu až po manažment bezprostredne vykonávajúcich zložiek výrobného systému, kde šírka prístupu bude predovšetkým daná vzťahom k strategickému, taktickému či operačnému manažmentu výroby (na obr. 1.2 – 1.5 sú postupne uvedené väzby medzi výrobným manažmentom a cieľmi podniku, pyramída riadiacich vzťahov, základné úlohy jednotlivých úrovní riadenia, riadiace veličiny manažmentu výroby).

Projektovanie v oblasti manažmentu výroby je priesečníkom riešenia problémov technických, materiálových, personálnych, organizačných a dynamických požiadaviek trhu. Vo výrobe je kľúč k riešeniu zásadných rozhodnutí v rámci stratégie konkurenčnej výhody. K tomu musí manažment výroby a jeho produkčný systém pristupovať na základe množstva rozhodnutí, ktoré sú tak základnej povahy, ako aj povahy podpornej. Rozhodovanie má byť založené na hierarchii strategického, taktického a operačného manažmentu.



Obr. 1.2 Väzby výrobného manažmentu na ciele podniku

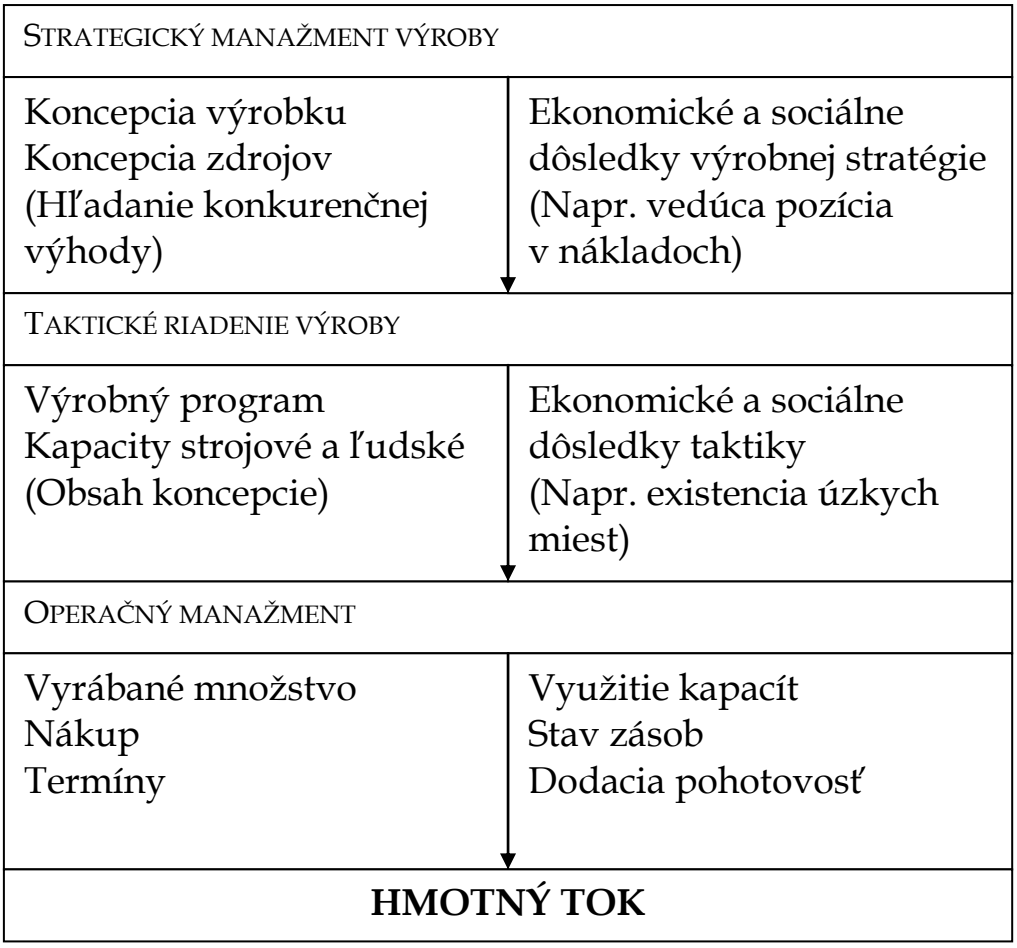


Obr. 1.3 Pyramída riadiacich vzťahov

STRATEGICKÝ MANAŽMENT		
Koncepcia výrobok/trh	Koncepcia zdrojov	Konkurenčná pozícia

TAKTICKÝ MANAŽMENT		
Výrobný program	Vybavenie	Organizácia

Obr. 1.4 Základné úlohy jednotlivých úrovní riadenia



Obr. 1.5 Riadiace veličiny manažmentu výroby

Prosperita podnikateľskej jednotky ako celku v rozhodujúcej miere závisí aj od kvality a úrovne vnútropodnikového manažmentu výroby. Každý prosperujúci podnik si jeho tajomstvo starostlivo chráni. Účinné koncepcie vnútropodnikového manažmentu výroby, najmä skúsenosti z „Baťovho systému“, vedú aj v súčasnosti k modernej teórii riadenia

orientovanej na výrobný proces a založenej na podpore vysokej technológie, autonómie a integrácie produkčného systému.

Podnikateľská ekonomika vyžaduje práve prehodnotenie otázok projektovania rozvoja vnútropodnikového manažmentu výroby, uskutočnenie zásadných zmien v jeho fungovaní. Klasické poznatky je potrebné rozšíriť o zložky podnikateľského riadenia, to znamená o prvky strategického a koncepčného charakteru, exaktnosti v rozhodovaní, schopnosť analýz komerčnej, ekonomickej, finančnej, organizačnej či personálnej povahy. Aktívny podnikateľský systém by mal byť tvorený najmä zodpovedajúcim vnútropodnikovým mechanizmom, príslušným inštitucionálnym rámcom a jasnými ekonomickými pravidlami.

Podľa špecifikácie vnútropodnikových riadiacich procesov treba rozlíšiť tieto skupiny vnútropodnikového manažmentu výroby:

a) organizovanie hmotných, riadiacich a sociálnych procesov vnútri podniku a na jeho základe vytváranie vnútropodnikových výrobných jednotiek, vrátane jeho funkčných útvarov,
b) riadenie konštrukčnej prípravy výrobkov, vrátane riadenia priebehu konštrukčnej prípravy,
c) riadenie technologického procesu, začínajúc od technologickej prípravy výroby až po riadenie čiastkových technologických procesov na jednotlivých technologických pracoviskách,
d) priame riadenie vlastného výrobného procesu (základnej výroby),
e) riadenie obslužných činností,
f) organizáciu riadenia kvality,
g) marketingovú a odbytovú stratégiu výroby,
h) personálne otázky, činnosti, vrátane riadenia vlastného výkonu týchto činností,
i) hodnotové (ekonomické) riadenie všetkých výrobných a nevýrobných činností vrátane hmotnej zainteresovanosti,
j) riadenie a vlastný výkon všetkých evidenčných (informačných) činností o výrobe a ostatných skutočnostiach.

Vecnú stránku treba transformovať do týchto rozhodujúcich subjektov, tzv. profit-centier vnútropodnikového manažmentu výroby:

- Príprava výroby v zmysle profit-centra technického a inovačného rozvoja by mala byť orientovaná predovšetkým na uplatňovanie inovácie výrobkov, t. j. na zavádzanie a zdokonaľovanie už vyrábaných výrobkov, tiež na uplatňovanie inovácie v technike, technológii a organizácii výrobného procesu. Jej súčasťou by mal byť i tzv. výrobný marketing.
- Výroba: jej prvoradou úlohou má byť plnenie a zabezpečovanie výrobných úloh, resp. ukazovateľov týkajúcich sa objemu a štruktúry výroby, kvality výrobkov a samotného výrobného procesu, dodržiavania noriem spotreby, využívania pracovného času, dodržiavania či skracovania výrobného cyklu.
- Obsluha výroby: rozhodujúcou funkciou tohto subjektu je vytvárať podmienky na plynulý a nepretržitý chod základnej (hlavnej) výroby, tiež zabezpečovať funkcie povýrobnej činnosti, najmä úlohy servisu.
- Nákup a zásobovanie: predpokladom úspešnosti tohto profit-centra je poznať dokonale potreby výroby, nevyhnutnú kvalitu surovín a materiálov, nakupovať základné suroviny bez sprostredkovateľov priamo u výrobcov, a to za výhodné a prijateľné ceny, dodržiavať stanovené normy zásob, zabezpečovať včasné platenie faktúr.
- Odbyt a predaj: aktívne chápanie týchto zložiek vyžaduje, aby sa dané profit-centrum na základe svojich dôkladných a systematických znalostí potrieb trhu a zákazníkov spolupodieľalo na tvorbe rozvojových koncepcií vo výrobkovej oblasti, ale i ďalších, ktoré na rozvoj výrobkov nadväzujú, resp. ho podmieňujú. Preberá plnú zodpovednosť za

správnosť dlhodobých, ale aj kratších predpovedí predaja, podľa ktorých sa realizuje ako sezónna, tak i bežná výroba.

- Logistika: zmysel a napĺňanie úloh tohto profit-centra je dané najmä tým, že súčasné podnikanie, tiež uspokojovanie potrieb zákazníka si vyžaduje hospodárnosť, presnosť, pružnosť. Logistika spája predovšetkým tie atribúty, ktoré súvisia so synchronizáciou, optimalizáciou, riadením, realizáciou a kontrolou vnútorného a vonkajšieho materiálového toku, s ním spojeného informačného toku s tým cieľom, aby bol zabezpečený nielen optimálny priebeh výrobného a distribučného procesu, ale i uspokojenie konečných potrieb zákazníka.

Z hľadiska projektovania a rozvoja je potrebné tiež dodať, že rozhodovacie charakteristiky vo vnútropodnikovom manažmente výroby majú byť do značnej miery algoritmizovateľné, aby sme ich mohli vzhľadom na získané skúsenosti a dosiahnuté výsledky úspešne meniť, resp. zdokonaľovať.

Ďalším faktorom (kategóriou), ktorý v skutočnosti uvedieme, je procesné chápanie v produkčných systémoch.

Procesný manažment vo všeobecnosti je kategóriou, ktorá síce zaznamenala určitý historický vývin, ale napriek tomu dodnes nie je jednoznačne definovaná. Väčšina myšlienok, názorov sa odvíja od toho, že je to dôležitý systémový prístup a významný posun či rozvoj v prospech zoštíhľovania procesov riadenia, integračný nástroj prinášajúci konkurenčnú výhodu, tiež spôsob celkového zefektívňovania uskutočňovaných činnosť.

Podstatné znaky sú dané a prezentované autormi, ktorí sa predmetnou problematikou zaujímali, resp. zaujímajú. Zo svetových odborníkov v danej oblasti možno menovať M. Zaira, D. Sinclara, L. S. Chana, R. C. Leea, B. G. Dalea. Zo známych odborníkov v našej literatúre je priekopníkom v Českej republike J. Truneček a na Slovensku J. Závadský. Z hľadiska koncipovania tohto príspevku zdôrazníme iba niektoré názory, nazeranie a definície na procesný manažment, ktoré považujeme za rozhodujúce.

V podstatnom a prvom rade sme presvedčení, že významnú a záslužnú prácu v tomto smere vykonali R. G. Lee a B. G. Dale, keď zhromaždili a definovali procesný manažment nasledovne:

1. Procesný manažment predstavuje identifikáciu a riadenie súvislých tokov činností v organizácii a medzi organizáciami pri dosahovaní zvolenej stratégie firmy.
2. Procesný manažment je prístup, ktorý predstavuje ucelenú metodiku zlepšovania procesov a prevencie vzniku chýb na všetkých podnikových úrovniach.
3. Procesný manažment je systém riadenia zdrojov viazaných na podnikové činnosti, ktorý spája organizáciu s jej dodávateľmi a zákazníkmi.
4. Procesný manažment je systematický a štruktúrovaný prístup analýzy, zlepšovania, kontroly a riadenia procesov s cieľovou kvalitou výrobkov a služieb.
5. Procesný manažment je skupinou nástrojov a metód na zlepšovanie výkonnosti podnikových procesov.

J. Závadský vo svojom výskume, prácach a odborných príspevkoch myšlienky, názory a definície ďalších významných autorov zaoberajúcich sa predmetnou problematikou. Uvádza, že definície majú tú spoločnú črtu, ktorou je orientácia na dej, priebeh činností. Niektoré sa orientujú viac na princípy, niektoré na metódy, ale väčšina na obsah procesného manažmentu: „Ak ich zhrnieme, tak možno povedať, že procesný manažment je systematická identifikácia, vizualizácia, meranie, hodnotenie a neustále zlepšovanie podnikových procesov s využitím metód a princípov založených na procesnom prístupe. Podnikový systém sa pritom chápe ako otvorený dynamický systém, ktorého základnými prvkami sú činnosti. Systém tvoria procesy, ktoré vznikajú logicko-nadväzným spájaním jednotlivých činností. Väzby a ich úroveň medzi jednotlivými prvkami systému navzájom a prvkami systému a nadsystémom, ktorým je okolie, predstavujú výkonové ukazovatele procesov viazané na

dané procesné atribúty. Tieto atribúty predstavujú záchytné body pre transformáciu stratégie podniku do výkonových ukazovateľov.“ Konštatuje aj ďalej, že „navrhovaná definícia procesného manažmentu zohľadňuje jeho tri základné zložky, ktorými sú princípy, metódy a koncepcie a obsah. Tieto tri časti „obsah – metódy – princípy“ predstavujú základné piliere procesného manažmentu“.

My na dôvažok ešte uvádzame a sme presvedčení, že napĺňanie cieľov a samotná realizácia procesného manažmentu je zmenou (k pozitívnemu). Teda, že procesný manažment je aj zmenou. Práve ona navodzuje a determinuje zjednodušovanie, zdokonaľovanie, zefektívňovanie procesov, a tým aj systému.

Ak chceme skúmať produkčný systém, zdokonaľovať manažment výroby, je potrebné pochopiť princípy fungovania tohto na prvý pohľad jednoduchého a logicky usporiadaného procesu a vniknúť do jeho štruktúry a zákonitostí jeho formovania.

V manažmente projektu, zameranom na zdokonaľovanie produkčného systému, je potrebné v podstate zvládnuť účelnú kombináciu faktorov (komponentov) výrobného procesu.

Vo všeobecnosti možno medzi základné prvky produkčného systému zaradiť:

1. výrobky ako výsledok výrobného procesu, ktoré svojím charakterom, parametrami a kvalitou slúžia nielen na hodnotenie účinnosti transformačného procesu, ale požiadavky na výstupy v rozhodujúcej miere ovplyvňujú celý transformačný proces,
2. základné zdroje výroby – vstupy – ako klasické činitele výroby, medzi ktoré patria:
   - manipulačné zdroje (suroviny, materiál, polotovary, energia),
   - kapacitné zdroje (budovy, stavby, plochy, stroje a zariadenia, prístroje),
   - ľudské zdroje (ľudia),
3. ďalšie parametre výrobného procesu, ako napríklad:
   - pracovné postupy,
   - alokáciu pracovísk,
   - časové aspekty výrobného procesu,
   - informácie.

Možným spôsobom zvyšovania kvality podnikových procesov, tým zároveň aj ich produkčných systémov, je v súčasnosti využitie modelov zrelosti (vyspelosti). Tieto slúžia na zlepšovanie procesov a systémov v podnikateľských jednotkách, ku ktorým zaraďujeme i produkčný systém. Atribúty procesnej zrelosti sú v literatúre vo všeobecnosti definované najmä v tzv. „mäkkých“ častiach systému, zaraďujem k nim:

- Procesný pohľad: definícia, dokumentácia
- Procesná štruktúra: tímová práca, spolupráca a integrácia
- Procesné pozície: vlastník procesov, autorita a ďalšie vplyvy
- Procesné meranie: definícia, vlastník procesov a väzby
- Procesné hodnoty: dôvera, zameranie sa na zákazníkov.

Je známych niekoľko desiatok modelov zrelosti riadenia procesov, veľká časť z nich je zameraná na produkčné systémy. Uvedieme aspoň niektoré rozhodujúce z nich.

Business Process Maturity Model (BPMM)

Je špeciálne zameraný na zrelosť procesov. Nie je primárne zameraný na jednotlivé a konkrétne procesy, ale spája procesy do skupín procesov v rámci tzv. „podnikových domén“ (jednou z nich je napr. doména produktov a služieb). Ďalej tzv. „trojimperatív“ úspešnej organizácie (týka sa to hlavne produkčného systému) zahŕňa tieto tri faktory:

- Rozvoj a riadenie pracovnej sily
- Použitá technológia
- Zdokonaľovanie podnikovej business stratégie.

Čo je významné a dôležité je to, že BPMM definuje päť zrelostných úrovní. Procesné zlepšovanie je založené na malých evolučných zmenách, ale tiež na celkovej inovácii procesu. Každá zrelostná úroveň obsahuje rad procesných úloh, ktoré, pokiaľ sú splnené, stabilizujú rozhodujúce postupy, ktoré boli vybudované (uplatnené) na predchádzajúcej zrelosnej úrovni, a navyše, formulovali základ na následný rozvoj.

Capability Maturity Model (CMM)

Tento model vyhodnocuje stupne vývoja procesne zameraných organizácií s tým, že je základom pre ostatné modely, zamerané na meranie zrelosti v rôznych oblastiach zamerania podnikov, teda aj na produkčný systém. Metodika a postupnosť krokov uplatnenia tohto modelu je nasledovná:

1. Náhodný (zadefinovaný) proces.
2. Zavedenie a uplatnenie mechanizmov.
3. Definícia a formulácia procesu.
4. Stanovenie merateľných cieľov vzhľadom ku kvalite výstupov.
5. Priebežné zdokonaľovanie.

Process and Enterprise Maturity Model (PEMM)

Bol prezentovaný Michaelom Hammerom v roku 2007. Je zameraný nielen na zrelosť celkovej vyspelosti podniku, ale hlavne na zrelosť procesov, medzi nimi predovšetkým na produkčný systém. Je bežne aplikovateľný na podnikoch v rôznych priemyselných odvetviach. Jeho spôsobilosť je založená na podrobnejšom rozložení a akceptovaní týchto skutočností:

1. Vedenie (uvedomelosť, prepojenie, správanie sa, štýl vedenia, odovzdávanie informácií) zodpovedného predstaviteľa (konateľa) spoločnosti.
2. Kultúra (tímová práca, orientácia na zákazníka, záväzky, prístup k zmenám) k udržaniu fungujúceho procesu.
3. Odbornosť (ľudia,metodika) v zmysle kvalifikovaného personálu, ktorý bude realizovať a riadiť procesy so znalosťou veci a svojimi schopnosťami.
4. Governance (procesný model, zodpovednosť, integrácia), aby nevznikol chaos alebo konflikty, aby bolo zabezpečené efektívne riadenie projektov a prípadné podnety k zmenám.

Pre samotný proces sú ďalej dôležité (dôležtí): návrh, vykonávatelia, vlastník procesu, infraštruktúra (najmä informačný systém) a metriky (ich vymedzenie a použitie).

Project Management Maturity Model (PMMM)

Uvedený model je určitým výsledkom zrelosti projektového manažmentu. Je aktuálnym v súčasnosti tým, že slúži na meranie vyspelosti projektového manažmentu v podnikoch so zameraním sa na procesy. Poskytuje tzv. postupovú mapu a prehľad krokov, ktoré sú potrebné na rozvoj, strategické plánovanie postupného zlepšovania nielen v celkovostnom projektovom manažmente podniku, ale aj v oblastiach zameraných na čiastkové procesy, teda aj na produkčný systém.

ZÁVER

Príspevok je náčrtom úloh a problematiky, ktoré súvisia s ďalším napredovaním, zdokonaľovaním a rozvojom produkčného systému v súčasných podmienkach internacionalizácie, globalizácie trhov a uspokojovania potrieb zákazníkov. Upozorňuje na význam a dôležitosť danej problematiky, zdôrazňuje novšie súvislosti, ktoré sú aktuálne v rozvojovom manažmente výroby a jeho produkčnom systéme. Myslíme si, že definoval aj nové kategórie, ktoré sú zvýraznené v názve príspevku, a navyše, prezentoval aj myšlienky,

názory vo vedeckej škole a vedecko-výskumnej práci na KMVaL, FPM EU v Bratislave. V ďalšom období budeme danú problematiku rozvíjať a zdokonaľovať.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. Béranger, P.: Les nouvelles règles de la production. Vers l` Excellence Industrielle. Paris: DUNOD enterprise, 1988. ISBN 2-04-016977-6
2. Dupaľ, A., Brezina, I.: Logistika v manažmente podniku. Bratislava: Sprint, 2006. ISBN 80-89085-38-5
3. Dupaľ, A., Leščišin, M., Stern, J.: Manažment výroby. Bratislava: Sprint-vfra, 2008. ISBN 80-89085-00-6
4. Dupaľ, A., Rakovská, J.: Vnútropodnikový manažment výroby. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2010. ISBN 978-80-225-2280-1
5. Dupaľ, A., Majtán, M.: Manažment projektov v rozvoji podnikov. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2013. ISBN 978-80-225-3591-5
6. Džubáková, M., Lichnerová, L.: Procesný manažment. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2012. ISBN 978-80-225-3379-9
7. Jurová, M. a kol.: Výrobné systémy řízené logistikou. Brno: BizBooks, 2013. ISBN 978-80-265-0059-9
8. Nollet, J., Kélada, J., Diorio, M. O.: La gestion des opérations et de la production – une approche systémique. Québec: Gaëtan Morin Editéur Kée, 1986. ISBN 2-89105-196-3
9. Závadský, J.: Procesný manažment v praxi manažéra. Trnava: SP Synergia, 2004. ISBN 80-968734-8-2

ÚPADOK PODNIKU V SLOVENSKEJ REPUBLIKE, V ČESKEJ REPUBLIKE A NEMECKU

COMPANY DECLINE IN SLOVAKIA, CZECH REPUBLIC AND GERMANY

Katarína Fedorková[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ:
insolvency, extension, company bankrupt, bankruptcy, restructuring, moratory, insolvency proceedings

JEL: G33

ABSTRAKT
The financial difficulties of the company. The causes of the financial difficulties in the company. Insolvency and extension. The decline of the company. Defining bankrupt company. Possible solutions of the company bankrupt. Formal and informal solutions of company bankrupt in Slovakia and the Czech Republic. Informal restructuring without court supervision. The formal court-supervised restructuring. The restructuring expertise. Restructuring formal stages and procedures. Bankruptcy and and the basics bankruptcy stages. Benefits of the restructuring compared to bankruptcy in economic terms. Solution of the company bankrupt through insolvency proceedings in the Germany. Insolvency proceedings. Insolvency plan. Exemption to the debts in German conditions. Common and different features, advantages and disadvantages of resolving company bankruptcy in the Slovak Republic, the Czech Republic and Germany.

ÚVOD

Svet ponúka veľký priestor pre podnikanie v akejkoľvek oblasti, ale aj finančné ťažkosti, do ktorých sa podnik môže dostať, a vyústiť až do jeho úpadku. V súčasnosti sa to stáva čoraz častejším a prirodzeným javom.

V slovenských a českých podmienkach sa podnik dostáva do úpadku buď vo forme platobnej neschopnosti (ak dlhodobo nedokáže splácať svoje záväzky) alebo vo forme predlženia (ak hodnota záväzkov presahuje hodnotu majetku podniku). Väčšina podnikov, ktoré sa ocitli vo vážnych finančných ťažkostiach, môže riešiť túto situáciu prostredníctvom konkurzu alebo reštrukturalizácie. Keďže sa čoraz viac zvyšuje počet podnikov, ktoré sa dostávajú do úpadku, túto tému pokladáme v súčasnosti za veľmi aktuálnu. Ako hovorí Ďurica a Husár (2008), tradične sa už konštatuje, že konkurzné právo je nevyhnutnou súčasťou každého právneho poriadku v štátoch s trhovou ekonomikou.

Základným cieľom tohto príspevku je podať základný pohľad na riešenie úpadku v Slovenskej republike, v Českej republike a Nemecku.

[1] Katarína Fedorková, Ing., katarina.fedorkova7@gmail.com, školiteľ: doc. Ing. Elena Fetisovová, CSc., Katedra podnikových financií

FORMÁLNE A NEFORMÁLNE SPÔSOBY RIEŠENIA ÚPADKU PODNIKU V SLOVENSKEJ A ČESKEJ REPUBLIKE

Zhoršenie ekonomickej situácie firmy, ktoré spôsobí úpadok podniku, môže byť zapríčinené rôznymi finančnými ťažkosťami. Medzi základné finančné problémy patria:

- nedostatočná ziskovosť,
- zníženie príjmov
- nedostatočná platobná schopnosť a likvidita
- absolútna nelikvidnosť
- nízka rentabilita
- vysoká zadlženosť
- nedostatok pohotových peňažných prostriedkov
- nevyhovujúca štruktúra kapitálu
- neschopnosť splácania úverov
- zvyšovanie úrokových sadzieb
- vysoké mzdové náklady
- nesúlad plánovaných a skutočných nákladov
- nedostatok manažérskych skúseností
- iné

Podľa charakteru úpadku a možnosti fungovania podniku v budúcnosti, možno rozlíšiť tri základné spôsoby riešenia úpadku podniku (Pospíšil, 2012), ktorými sú:

- Neformálna reštrukturalizácia, kde sa dlžník dohodne s veriteľmi ohľadom svojho úpadku bez formálneho procesu reštrukturalizácie, prebieha bez dohľadu súdu, dochádza k postupnému plneniu záväzkov.
- Formálna reštrukturalizácia, ktorú vymedzuje zákon každého členského štátu EÚ, prebieha pod dohľadom súdu. Spolu s neformálnou reštrukturalizáciou vedie k finančnému ozdraveniu podniku. Tu má významné postavenie finančná analýza podniku, ktorá nám vypovedá o platobnej schopnosti podniku, o jeho finančnom zdraví prostredníctvom ukazovateľov likvidity, aktivity, zadlženosti a rentability a o predikcii jeho budúcej finančnej situácie
- Konkurz, ktorý predstavuje osobitný druh civilného konania, v ktorom si veritelia vymáhajú svoje pohľadávky proti dlžníkovi, ktorý je v krízovej ekonomickej situácii (Ďurica, 2012).

Ako sme už v úvode spomínali, v slovenských a českých podmienkach sa podnik dostáva do úpadku buď vo forme platobnej neschopnosti (ak dlhodobo nedokáže splácať svoje záväzky) alebo vo forme predlženia (ak hodnota záväzkov presahuje hodnotu majetku podniku). V oboch judikatúrach v predlžení môže byť len právnická osoba alebo fyzická osoba ako podnikateľ. Prikláňame sa aj k vysvetleniu, ktoré podáva Schelleová (2008), že všeobecné rozšírenie aj na fyzické osoby, ktoré nie sú a nikdy neboli podnikateľmi, by nemalo praktický význam, pretože z definície predlženia vyplýva, že môže ísť len o osoby, ktoré majú povinnosť viesť účtovníctvo.

V slovenských podmienkach je riešenie úpadku podniku vymedzené zákonom č.7/2005 Z.z. o konkurze a reštrukturalizácií. Slovenský zákon sa delí na 8 častí, medzi ktoré patrí konkurz, reštrukturalizácia a oddlženie. V každej tejto časti sa rieši úpadok zvoleným spôsobom od podania návrhu až po ukončenie daného procesu. Dlžník sa dostáva do úpadku v okamihu, ak je platobne neschopný alebo predlžený. Platobne neschopný je ten, kto nie je schopný plniť do 30 dní po lehote splatnosti aspoň dva peňažné záväzky viac ako jednému veriteľovi. Za jednu pohľadávku sa pokladajú všetky pohľadávky, ktoré počas 90 dní pred

podaním návrhu na vyhlásenie konkurzu pôvodne patrili iba jednému veriteľovi. V prípade platobnej nesschopnosti z ekonomického hľadiska ide o tzv. „cashflow dlžníka“, keď sú výdavky vyššie ako príjmy, čo spôsobuje nedostatok finančných prostriedkov na úhradu svojich záväzkov v danom termíne. Predlžený je ten, kto je povinný viesť účtovníctvo podľa osobitného predpisu, má viac ako jedného veriteľa a hodnota jeho záväzkov presahuje hodnotu jeho majetku. Pri stanovení hodnoty záväkov a majetku sa vychádza z účtovníctva alebo zo znaleckého posudku, ktorý má pred účtovníctvom prednosť. Úpadok je teda objektívny ekonomický stav. Medzi ťažiskové riešenia úpadku podniku patrí:

- Konkurz, ktorý predstavuje likvidačný proces, pri ktorom podnik zaniká, dochádza k ukončeniu podnikateľskej činnosti a veritelia si v tomto konaní vymáhajú svoje pohľadávky od dlžníka. Toto konanie je prípustné iba za podmienky, že dlžník má viac ako jedného veriteľa. V opačnom prípade si veriteľ môže vymáhať svoju pohľadávku (alebo pohľadávky) v klasickom exekučnom konaní. Základné štádia konkurzu sú:
  - podanie návrhu na konkurz, začatie konkurzného konania a následne vyhlásenie konkurzu, ak sú splnené všetky podmienky pre jeho vyhlásenie. Návrh je povinný podať dlžník v prípade predlženia, veriteľ má právo podať návrh na vyhlásenie konkurzu, ak môže odôvodnene predpokladať platobnú neschopnosť dlžníka,
  - prihlasovanie pohľadávok, kde súd vyzýva veriteľov, aby si prihlásili svoje pohľadávky. Pristupuje sa k pomernému uspokojovaniu pohľadávok. Správca vytvorí zoznam pohľadávok, podľa ktorého veriteľ zistí, či bola daná pohľadávka popretá alebo zistená, čo do výšky, rozsahu a poradia uspokojovania,
  - zisťovanie konkurznej podstaty, kde správca zaraďuje príslušný majetok do majetkovej podstaty, z ktorej budú uspokojované veriteľské pohľadávky,
  - speňažovanie konkurznej podstaty a následne pohľadávky veriteľov, kde správca musí speňažiť daný majetok pri čo najnižších nákoladoch s najvyšším možným výťažkom v čo najkratšom čase,
  - zrušenie konkurzu
- Reštrukturalizácia, ktorá v porovnaní s konkurzom predstavuje nelikvidačný proces, v ktorom sa podnik zachováva a pokračuje sa v podnikateľskej činnosti za podmienky, že si dlžník zachová ekonomické prostriedky potrrebné pre ďalšie podnikateľské aktivity. Postup reštrukturalizácie v slovenských podmienkach má tieto etapy:
  - vypracovanie reštrukturalizačného posudku správcom konkurznej podstaty, kde správca odporučí alebo neodporučí reštrukturalizáciu. Tu sa preukazuje práve ekonomická možnosť reštrukturalizácie, ktorá vyjadruje najmä predpoklad, či reštrukturalizácia bude úspešná alebo neúspešná a či má význam, aby k nej došlo. Preukazuje sa teda, či sú splnené všetky ekonomické podmienky pre podanie návrhu na reštrukturalizáciu,
  - návrh na povolenie reštrukturalizácie, ktorý sa môže podať až v čase, keď už je posudok vypracovaný,
  - začatie reštrukturalizačného konania,
  - povolenie reštrukturalizácie. Po začatí reštrukturalizačného konania súd skúma, či sú splnené podmieky pre povolenie reštrukturalizácie. Súd rozhoduje zväčša podľa reštrukturalizačného posudku, záveroch v ňom a prikláňa sa k odporučeniam správcu. Pokiaľ návrh spĺňa všetky náležitosti, súd začne reštrukturalizačné konanie,

- prihlasovanie pohľadávok veriteľmi, pričom sa rolišujú 3 základné skupiny pohľadávok – prednostné, pohľadávky uplaňujúce sa prihláškou a pohľadávky, ktoré sú vylúčené z uspokojenia,
- vypracovanie a schválenie reštrukturalizačného plánu, ktorý predstavuje vznik, zánik alebo zmenu záväzkov osôb v ňom uvedených, ako aj rozsah a spôsob uspokojenia veriteľov. Z ekonomického hľadiska je dôležitý podrobný rozbor predpokladov, za ktoré je možné zachovať prevádzku podniku alebo jej podstatnú časť a definovanie opatrení potrebných na dosiahnutie tohto účelu, napr. riadenie zásob, pohľadávok, odpredaj časti majetku a pod.,
- ukončenie reštrukturalizácie z právneho hľadiska a následne plnenie reštrukturalizačného plánu. Na základe potvrdenia plánu môže dôjsť k ekonomickému ozdraveniu dlžníka, čo je základnou myšlienkou reštrukturalizácie. Ak dôjde k schváleniu plánu veriteľským výborom, súd plán potvrdí a zároveň rozhodne o ukončení reštrukturalizácie. Následne dochádza k plneniu plánu.

Základným cieľom vhodného riešenia úpadku by malo byť rozhodnutie, či má byť dlžník reštrukturalizovaný alebo likvidovaný, no dlžníkovi by sa malo umožniť, aby pokračoval vo svojom podnikaní, najmä v prípadoch, ak hodnota majetku prevyšuje hodnotu záväzkov, teda ak dlžník nie je v predlžení. Úspešná reštrukturalizácia ponúka druhú šancu v podnikaní, kde postupne dochádza k postupnému oddlženiu, ozdraveniu a následne sa pokračuje v podnikateľskej činnosti. Pre úspešnosť reštrukturalizácie je nevyhnutný správny postoj a spolupráca všetkých subjektov, ktorých sa týka. Veľmi výstižne je vyjadrenie Európskej komisie v prístupe EÚ k reštrukturalizácii: „Reštrukturalizácia sa môže stať základnou súčasťou hospodárskeho pokroku len vtedy, keď sa štrukturálne zmeny správne predvídajú, keď dotknuté spoločnosti môžu prijať nápravné opatrenia a rýchlo a efektívne riadiť nevyhnutné zmeny, a keď verejné orgány pomáhajú vytvárať správne podmienky.“ (Európska komisia, 2011) Z ekonomického hľadiska je proces reštrukturalizácie pre podnik oveľa prijateľnejšou formou riešenia úpadku, pretože nedochádza k zániku podniku a ukončeniu jeho podnikateľskej činnosti.

V Českej republike sa riešenie úpadku začína podaním insolvenčného návrhu, bez ohľadu na to, akým spôsobom sa bude riešiť úpadok podniku. Možnosť podania insolvenčného návrhu existuje aj v prípade hroziaceho úpadku, čo v slovenskej judikatúre bohužiaľ chýba - v takom prípade má dlžník jednoznačne väčšiu šancu úpadok odvrátiť. Následne sa zahajuje tzv. „insolvenčné riadenie“. Pokiaľ návrh na konkurz podá veriteľ, je dlžníkovi daná možnosť moratória, v ktorom má dlžník možnosť vyrovnať sa s veriteľom skôr, ako súd vyhlási úpadok. Počas doby moratória súd nesmie vydať rozhodnutie o úpadku. Je to akási ochrana dlžníka a jeho možnosť úpadok odvrátiť, ak sa mu podarí s veriteľom vyrovnať.V existencii moratória vidíme jednoznačne obrovské pozitívum oproti slovenskej úprave riešenia úpadku, pretože ak na Slovensku podá veriteľ návrh na konkurz alebo reštrukturalizáciu a správca konkurznej podstaty zistí, že dlžník v úpadku je, dlžník nemá žiadnu možnosť vyrovnať sa s veriteľom a začína sa konkurzné konanie, ktorému sa už nedá zabrániť.

Následne na základe insolvenčného návrhu rozhoduje o úpadku súd. Insolvenčný súd spolu s rozhodnutím o úpadku spojí aj rozhodnutie o spôsobe riešenia úpadku – vyhlási konkurz, ak sa u dlžníka vylučuje reorganizácia alebo oddlženie; povolí reorganizáciu, ak dlžník predloží reorganizačný plán, s ktorým súhlasili veritelia (alebo o spôsobe rozhodne neskôr, ak nejde o predošlé spomínané prípady).

INSOLVENČNÉ KONANIA V NEMECKU

Riešenie insolvencie v Nemecku sa riadi úpravou, ktorá je založená na insolvenčnom poriadku, t.j. Insolvenzordnung, ktorý bol prijatý v roku 1994 s účinnosťou k 1.1.1999. Základnou podstatou je pomerné uspokojenie veriteľov (Insolvenzordnung, §1). V porovnaní so slovenskou úpravou, pracuje sa iba s jednotným konkurzným konaním, ktoré zahŕňa uspokojenie veriteľov klasickou cestou – konkurzom alebo reštrukturalizačnou cestou, ktorá slúži na udržanie podniku. Pre fyzické osoby existuje možnosť tzv. fresh-startu, o ktorom sa podrobnejšie zmienime v ďalšej časti príspevku. Insolvenčný poriadok upravuje:

1. *insolvenčné konanie*, kde návrh na konkurzné konanie môže podať dlžník alebo veriteľ. Dlžník môže podať návrh aj v prípade hroziaceho úpadku, podobne ako v Českej republike, t.j. ak očakáva, že súčasné existujúce záväzky nebude schopný uhradiť riadne a načas. V prípade podania návrhu veriteľom (k podaniu návrhu postačuje iba jeden veriteľ), je potrebné, aby veriteľ preukázal dôvody zahájenia konkurzného konania, čo predstavuje predlženie alebo platobná neschopnosť, podobne ako na Slovensku a v Českej republike. Rozdiel v nemeckej úprave v porovnaní s českou alebo slovenskou úpravou je definícia platobnej neschopnosti, ku ktorej dochádza vtedy, ak dlžník nie je shopný plniť svoje splatné záväzky, čo nastáva, ak dlžník pozastaví svoje platby. Je ale potrebné analyzovať dlžníkovu situáciu a možnosti zachovania jeho prevádzky, ak by veriteľom priniesla vyššiu výťažnosť. (Kindler, 2010) Po podaní návrhu súd skúma dôvody podania návrhu a ak sú všetky podmienky splnené, súd vyhlási rozhodnutie o zahájení konania a v rámci prvej schôdze veriteľov sa rozhoduje, či sa insolvenčné konanie bude uberať cestou konkurzného alebo reorganizačného konania. Na schôdzi veriteľov sa tiež zvolí veriteľský výbor, ktorý spolu so schôdzou veriteľov majú vysoké právomoci o rozhodovaní v predmetných veciach v insolvenčnom konaní, medzi ktoré patrí napr.spôsob realizácie insolvenčného konania, spôsob dražby, kontrola insolvenčného správcu. (Adam, 2006). Pri konkurznom konaní následne prechádza správa majetku do rúk správcu, dochádza k speňažovaniu majetkovej podstaty a k pomernému uspokojovaniu veriteľov. Následne sa konkurzné konanie ukončuje. Jeho ukončnením sa dlžníkovi vracia naspäť dispozičné oprávnenie k jeho majetku (Fink, 2002).
2. *Insolvenčný plán.* Svoje postavenie má pri riešení úpadku aj insolvenčný plán a možnosti reorganizácie. Jedným zo základných cieľov reorganizácie je zo strany účastníkov prijímať také rozhodnutia, ktoré vedú k zachovaniu fungovania podniku dlžníka. Ak schôdza veriteľov uzná za vhodné pokračovať v dlžníkovom podnikaní a zachovaní jeho podniku, môže poveriť správcu vypracovaním insolvenčného plánu, ktorý slúži na ozdravenie podniku. Plán môže vypracovať a predložiť aj dlňík. Ak s plánom súhlasí správca, dlžník a schôdza veriteľov, súd tento plán potvrdí a majetok prechádza späť na dlžníka a dochádza k ukončeniu insolvenčného konania. Následne dlžník plní záväzky vyplývajúce z plánu.
3. *Vlastná správa*. Potom ako súd vyhlási konkurzné konanie, môže na návrh dlžníka nariadiť vlastnú správu, ktorá umožňuje dlžníkovi nakladať s majetkovou podstatou vo vlastnej réžii pod dohľadom správcu.
4. *Oslobodenie od dlhov*. Nemecká úprava riešenia úpadku umožňuje pre fyzické osoby tzv. fresh-start, čo predstavuje obnovu obchodnej činnosti dlžníka. Dlžník predkladá žiadosť o odpustenie časti dlhu spolu s návrhom na začatie insolvenčného konania, najneskôr však dva týždne od podania návrhu na insolvenčné konanie. Dlžník musí v lehote 6 rokov od zahájenia konania odvádzať „opatrovníkovi“ súdom určenú časť svojich prijímov zo zamestnania alebo obchodnej činnosti, ktorú opatrovník použije na uspokojenie časti jeho dlhov. Tento proces predstavuje oddlženie. Ak dlžník splní všetky stanovené podmienky, súd rozhodne uznesením o odpustení zostávajúcich záväzkov dlžníka. (Schelleová, 2007).

ZÁVER

Riziko vzniku finančných problémov môže viesť až k úpadku podniku. Príčiny vzniku týchto problémov vyplývajú z nedostatočnej likvidity, vysokej zadlženosti, zlyhania finančného riadenia a pod. Finančné problémy môže podnik riešiť neformálne alebo formálne. Takýto podnik by mal v prvom rade použiť neformálne postupy riešenia, pretože sú spojené s nižšími výdavkami. Často krát to však podnik nezvládne a dostáva sa do úpadku. Najvhodnejším a najmenej bolestným riešením úpadku pre podnik je formálna reštrukturalizácia pod dohľadom súdu. Z finančného hľadiska je podstatné to, že v porovnaní s konkurzom sa pri reštrukturalizácií pokračuje v podnikaní, čím nezaniká podnik a postupne sa podnik reštrukturalizuje a oddlžuje. Pre úspešnosť reštrukturalizácie je nevyhnutný správny postoj a spolupráca všetkých zúčastnených subjektov, ktorých sa týka. Z uvedených skutočností usudzujeme, že podnik by mal neustále sledovať vývoj svojej finančnej situácie a taktiež vývoj a stav svojho úpadku, ak sa doň dostane alebo mu ešte len hrozí, kde je nevyhnutné okamžite zhodnotiť možnosti riešenia danej situácie. Čím skôr si dlžník uvedomí vážnosť svojich fnančných problémov, tým sú možnosti riešenia danej situácie širšie a zvyšuje sa pravdepodobnosť odvrátenia úpadku a odstránenia vzniknutých finančných problémov.

Slovenská a česká úprava *riešenia úpadku* má spoločné, aj odlišné znaky. Obe krajiny pristúpili k veľkej novelizácií. Pristúpilo sa teda k novele zákona, kde je zavedený nový inštitút – reštrukturalizácia, v Českej republike reorganizácia, ktoré predstavujú ďalší spôsob riešenia úpadku podniku. Spoločným znakom je odvrátiť úpadok a následne pristúpiť k ozdraveniu podniku. Nemecké riešenie úpadku podniku je v porovnaní so slovenskou úpravou odlišné, no v porovnaní s českou úpravou veľmi podobné. Na Slovensku sú jednotlivé spôsoby riešenia úpadku od seba oddelené a úpadok sa rieši daným spôsobom v samostatnom konaní. V Nemecku a Česku existuje jednotné insolvenčné konanie, ktoré je až na niektoré odlišnosti takmer rovnaké. Konanie je vždy začaté na návrh spolu aj s konkrétnym riešením úpadku – cestou konkurzného alebo reorganizačného konania.

Čo sa týka *definovania úpadku* podniku, česká judikatúra v zákone doplňuje definíciu hroziaceho úpadku, čo v slovenskom zákone chýba – o hroziaci úpadok ide vtedy, ak so zreteľom ku všetkým okolnostiam môžeme odôvodnene predpokladať, že dlžník nebude schopný riadne a načas plniť podstatnú časť svojich záväzkov. Nemecká úprava disponuje veľkou odchýlkou od slovenského a českého definovania úpadku a možnosti podania návrhu na insolvenčné konanie, čo pokladáme za jej nedostatok, pretože na riešenie dlžníkovej situácie stačí, keď je návrh založený na pohľadávke jediného veriteľa, ktorému stačí len obhájiť dôvod zahájenia konania a že pohľadávka patrí do jeho vlastníctva, čo pokladáme za maximálne zjednodušené podmienky pre podanie insolvenčného návrhu, nehovoriac o tom, že platobná neschopnosť je vyjadrená jedinou podmienkou, že dlžník pozastavil svoje platby. Na Slovensku a v Českej republike existuje rozhodne viac obmedzení pre podanie návrhu a ochranu dlžníka – návrh nemôže byť podaný, ak má dlžník iba jediného veriteľa, zároveň je presnejšie definovaná platobná neschopnosť, ktorá zahŕňa aj časový prvok.

V nemeckej úprave vidíme výhodu v postavení súdu k celému insolvenčnému konaniu. Právomoci súdu sú do značnej miery obmedzené v porovnaní s právomocami na Slovensku a v Českej republike. Súd plní svoju úlohu najmä v začiatkoch insolvenčného konania a právomoc a rozhodovacia moc sa presúva na veriteľov, čo pokladáme najmä z ekonomického hľadiska za vhodnejší prístup. Aj keď český insolvenčný zákon prišiel

s viacerými podobnými ustanoveniami, tieto nedosahujú úroveň obmedzení rozhodovania súdu takého rozsahu, ako je to v nemeckej úprave. (Landa, 2009).

LITERATÚRA

1. ADAM, J. 2006. *Evropské úpadkové právo*. In: Právni rozhledy. Praha: C.H. Beck, 2006, č.10, s. 366-369. ISSN 1210-6410
2. ĎURICA, M. 2012. *Konkurzné právo na Slovensku a v Európskej únii*. 2. vyd. Bratislava: Eurokódex, 2010. 816 s. ISBN 978-80-89447-31-2
3. ĎURICA, M., HUSÁR, J. 2008. *Sprievodca konkurzným právom*. Bratislava : Ministerstvo spravodliosti SR, 135 s. ISBN 978-80-9688333-2
4. FINK, H. : *Insolvenzrecht: unter Berucksichtigung der Insolvenzrechts-Novelle*.
5. KINDLER, P. 2010. *Handbuch Insolvenzrecht in Europa 1+2*. Munchen : C.H. Beck, 2010, 1400 s. ISBN 978-3-406-58264-6
6. KREFT, G. 2011. : *Insolvenzordnung (Heidelberger Kommentar).* Munchen: C.F. Muller, 2011. 2457 s. ISBN 978-3-8114-3652-7
7. LANDA, M. 2009. *Ekonomika insolvenčního řízení.* Ostrava: Key Publishing, 2009, 426 s., ISBN 978-80-7418031-6
8. McBRYDE, W. W., FLESSNER, A., KORTMANN, J. J. C. S. *Principles of european insolvency law*. Kluwer Law Publishers, 2003, 665 s., ISBN 978-904112391-6
9. POSPÍŠIL, B. 2012. *Zákon o konkurze a reštrukturalizácií – Komentár.,* Bratislava : Iura Edition, 2012, 648 s. ISBN 978-80-8078-458-4
10. SCHELLEOVÁ, I. 2007. *Nad nekterými zahraničnými úpravami insolvenčního práva.* In: Obchodní právo, 2007, č. 11, s. 11
11. SCHELLEOVÁ, I. 2008. *Úvod do insolvenčního práva.* Ostrava : Key publishing, 2008, 97 s., ISBN 978-80-87071-54-0
12. Sociálny program, č.27 – Prispôsobenie sa zmenám – Prístup EÚ k reštrukturalizácií, Európska komisia, 20. júna 2011
13. Zákon o konkurze a reštrukturalizácií č. 7/2005 Z.z.
14. Insolvenční zákon č. 182/2006 Sb.z.
15. Insolvenzordnung – CO78, 1994

OPTIMALIZÁCIA SIEŤOVÝCH GRAFOV POMOCOU GENETICKÝCH ALGORITMOV

THE OPTIMIZATION OF FLOWCHART USING GENETIC ALGORITHM

Jana Filanová*

KEY WORDS
Optimization problem, modeling of processes, graph theory, genetic algorithm

JEL Klasifikácia
C61, M21

ABSTRACT
This paper presents one of the outputs of the project entitled A new trends in business process modeling and optimization of process maps in enterprises. The project deals with the use of information and communication technologies in the management of business processes. The aim of the project is the application of known methods of mathematical and experimental modeling and development of new methods for the analysis of internal processes in the enterprises. The main objective of the project is the use of effective tools for processes modeling and based on the optimization processes to improve the functioning and progress of any type of business. The paper presents one of the proposals for effective optimization of process maps using genetic algorithms.

ÚVOD

S rastom náročnosti riešených úloh najmä v optimalizačnej oblasti sa výrazne zvýšili nároky algoritmov na výpočtové prostriedky a čas. V dôsledku toho sa objavili prvé podnety na hľadanie riešení určitých typov úloh v prírode. Evolučné algoritmy sú založené na princípe Darwinovej evolučnej teórie a predstavujú nový prístup k riešeniu zložitých optimalizačných problémov, ktoré nie sú riešiteľné klasickými deterministickými technikami. Základnou množinou týchto algoritmov je populácia chromozómov, ktoré sú obvykle tvorené lineárnymi reťazcami symbolov. Chromozómy vstupujú do procesu reprodukcie, kde dochádza k miešaniu symbolov tvoriacich jednotlivé chromozómy. Táto reprodukcia obsahuje ešte aj určitý náhodný faktor (genetický drift), vyjadrený možnosťou náhodnej mutácie. Uvedená skutočnosť umožňuje hľadať nové riešenia, ktoré sa v populácii ešte nevyskytli a ktoré po určitom čase môžu viesť k riešeniu daného optimalizačného problému.

OPTIMALIZAČNÝ PROBLÉM

Ak je problém zadefinovaný ako funkcia, cieľom riešenia optimalizačného problému býva nájdenie globálneho extrému tejto funkcie, t.j. globálneho minima lebo maxima. Pri hľadaní globálneho extrému funkcií, ktoré majú veľké množstvo lokálnych extrémov prestávajú byť pre hľadanie optimálnych riešení vhodné štandardné gradientové metódy, pretože sa môžu zastaviť na lokálnom extréme, ktorý je veľmi vzdialený od hľadaného globálneho extrému. Na rozdiel od tohto postupu, evolučné algoritmy sú stochastické a globálny extrém nájdu

* Ing. Jana Filanová, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra informačného manažmentu, jana.filanova@euba.sk

takmer vždy, ale v nekonečnom čase. V priebehu výpočtu evolučného algoritmu je potrebné určiť podmienky, pri ktorých je aktuálne riešenie riešením celého optimalizačného problému. Na posúdenie vhodnosti riešenia sa preto stanovuje vhodnosť *n*, ktorá charakterizuje vhodnosť výsledku alebo medzivýsledku riešenia problému.

GENETICKÝ ALGORITMUS

Tvorcom genetického algoritmu bol J. Holland v polovici 70-tych rokov minulého storočia. Tento algoritmus je aplikáciou všeobecných evolučných princípov, ktoré nám môžu pomôcť v hľadaní riešení optimalizačných problémov v prípadoch, kedy klasické deterministické algoritmy sú nevýhodné. V súčasnosti patrí genetický algoritmus medzi najvyužívanejšie evolučné optimalizačné algoritmy.[1] Základné pojmy genetického algoritmu nachádzajú rovnako inšpiráciu v prírode a namiesto klasických matematických pojmov zavádzame pojmy ako populácia a chromozóm. Pod chromozómom $\boldsymbol{\alpha}$ budeme rozumieť binárny vektor fixnej dĺžky $\boldsymbol{k}$

$$\boldsymbol{\alpha} = (\boldsymbol{\alpha_1}, \boldsymbol{\alpha_2}, \dots, \boldsymbol{\alpha_k}) \, \boldsymbol{\epsilon} \, \{\mathbf{0}, \mathbf{1}\}^{\boldsymbol{k}} \tag{1}$$

Populácia $\boldsymbol{P}$ obsahuje chromozómy – binárne vektory $\boldsymbol{\alpha}$

$$\boldsymbol{P} = \{\boldsymbol{\alpha_1}, \boldsymbol{\alpha_2}, \dots, \boldsymbol{\alpha_p}\} \tag{2}$$

kde $\boldsymbol{p}$ je kardinalita populácie $\boldsymbol{P}$ a vyjadruje počet chromozómov v $\boldsymbol{P}$. Nech $\boldsymbol{f}$ je účelová funkcia definovaná nad množinou binárnych vektorov dĺžky $\boldsymbol{k}$

$$\boldsymbol{f}: \{\mathbf{0}, \mathbf{1}\}^{\boldsymbol{k}} \rightarrow \boldsymbol{R} \tag{3}$$

ktorá ohodnotí každý binárny vektor $\boldsymbol{\alpha \, \epsilon \, \{0,1\}^k}$ reálnym číslom. Úlohou genetického algoritmu je hľadať globálne minimum tejto funkcie nad množinou $\boldsymbol{\{0,1\}^k}$**.** Mierou úspešnosti jednotlivého chromozómu je jeho funkčná hodnota. Keďže hľadáme minimum účelovej funkcie, chromozóm je tým úspešnejší, čím je jeho funkčná hodnota menšia. Kvôli potrebe kritéria výberu chromozómov na kríženie a na základe predchádzajúcich úvah zavádzame pojem ***fitness chromozómov*** ako zobrazenie, ktoré vyhovuje nasledujúcej podmienke :

$$\forall \, \boldsymbol{\alpha_1}, \boldsymbol{\alpha_2} \in \boldsymbol{P}: \boldsymbol{f}(\boldsymbol{\alpha_1}) \leq \boldsymbol{f}(\boldsymbol{\alpha_2}) \rightarrow \boldsymbol{F}(\boldsymbol{\alpha_1}) \geq \boldsymbol{F}(\boldsymbol{\alpha_2}) \geq \mathbf{0} \tag{4}$$

To znamená, že čím je funkčná hodnota chromozómu menšia, tým je jeho fitness vyššia, takže tým viac vyhovuje ako riešenie pre našu funkciu $\boldsymbol{f}$, čo budeme brať do úvahy pri výbere chromozómov na kríženie.

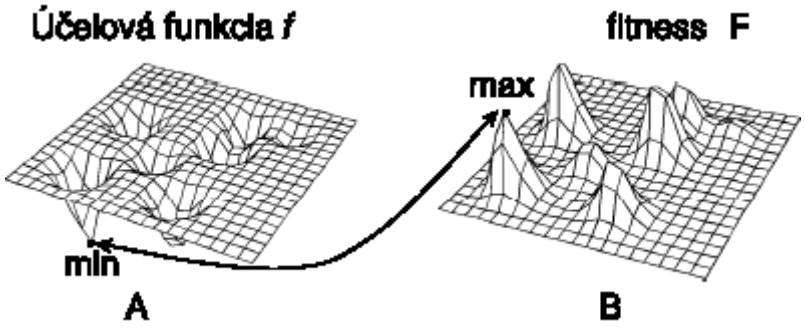
Z praktických dôvodov je vhodné, aby numerické hodnoty fitness boli z otvoreného intervalu (0,1), preto sa zavádza ***renormalizovaná fitness*** :

$$\boldsymbol{F'(\alpha')} = \frac{\boldsymbol{F(\alpha)}}{\sum_{\boldsymbol{\alpha' \in P}} \boldsymbol{F(\alpha')}} \tag{5}$$

$$\sum_{\boldsymbol{\alpha \in P}} \boldsymbol{F'(\alpha)} = \mathbf{1} \tag{6}$$

[1] http://www2.fiit.stuba.sk/~kvasnicka/NeuralNetworks/5.prednaska/GA_background.pdf

kde $0 < F'(\alpha) < 1$ pre každé $\alpha \in P$. Renormalizovaná fitness sa využíva pri výbere chromozómov na kríženie.
Graf A na obrázku 1 znázorňuje účelovú funkciu f v priestore všetkých možných binárnych vektorov, kde binárny vektor je formálne pretransformovaný na bod v dvojrozmernom priestore a tretí rozmer (výška) je daný hodnotou účelovej funkcie f. Každému chromozómu z populácie P môžeme prideliť funkčnú hodnotu f. Diagram B znázorňuje fitness binárnych vektorov – chromozómov.



Obr. 1 Zobrazenie účelovej funkcie f a fitness

REPRODUKCIA, KRÍŽENIE A MUTÁCIA CHROMOZÓMOV

Reprodukcia je proces v ktorom sú z populácie chromozómov P kvázináhodne vybraté dva rodičovské chromozómy α_1 a α_2 v závislosti na ich fitness (chromozómy s väčšou fitness budú s väčšou pravdepodobnosťou vybraté). Pôvodné chromozómy sa reprodukujú na dva nové chromozómy – potomkov α'_1 , α'_2.

$$(\alpha'_1,\ \alpha'_2) = O_{repro}(\alpha_1, \alpha_2) \tag{7}$$

V rámci reprodukcie existujú dve základné operácie pre chromozómy z populácie P: ***kríženie a mutácia***. Použitím týchto operácií dochádza k evolúcii v rámci populácie chromozómov P, keďže obe vplývajú na zmenu fitness chromozómov.
Operáciu kríženia môžeme formálne definovať ako operátor – zobrazenie, ktorý dvojici chromozómov pridelí dva nové chromozómy s rovnakou dĺžkou ako pôvodné. Majme dva chromozómy $\alpha,\beta \in \{0,1\}^k$,

$$(\alpha',\ \beta') = O_{cross}(\alpha, \beta) \tag{8}$$

Operátor kríženia O_{cross} má stochastický charakter. Pri aplikovaní operátora kríženia na dvojicu chromozómov sa generuje náhodne bod kríženia, prípadne dva body kríženia, ktoré určujú miesto v rámci chromozómu, ktoré bude vymenené s druhým chromozómom. Používa sa 1-bodové, alebo 2-bodové kríženie.

Mutácia chromozómu je náhodná zmena znakov vo vnútri chromozómu určovaná P_{mut} – pravdepodobnosťou mutácie. Môžme ju zadefinovať ako operátor, ktorý z chromozómu vytvorí nový chromozóm rovnakej dĺžky

$$(\alpha') = O_{mut}(\alpha) \tag{9}$$

kde α' je nový chromozóm vytvorený mutáciou, pričom $\alpha = (\alpha_1,\alpha_2,\ldots,\alpha_k)$ a $\alpha' = (\alpha_1',\alpha_2',\ldots,\alpha_k')$.

Jednotlivé komponenty nového chromozómu sú určené nasledovne :

$$\alpha_i' = \alpha_i'' \quad pre\ random < P_{mut}$$
$$\alpha_i' = \alpha_i \quad pre\ random > P_{mut} \tag{10}$$

kde $\alpha_i'' \neq \alpha_i$ je náhodne zvolený znak, v prípade binárnych chromozómov je α_i'' preklopený α_i. Random je náhodné číslo z intervalu [0, 1) a pravdepodobnosť P_{mut} určuje stochastičnosť operácie mutácie.[2]

Dôležitým parametrom v genetickom algoritme je samotný výber chromozómov, ktoré budú zapojené do procesu kríženia a mutácie. ***Selekcia chromozómov*** nemôže byť úplne náhodná, pretože by nebola zohľadnená fitness jednotlivých chromozómov, ale takisto nemôže byť ani úplne deterministická, kedy by sme krížili iba chromozómy s najväčšou fitness. V druhom prípade by totiž s veľkou pravdepodobnosťou došlo k zastaveniu účelovej funkcie f v lokálnom a nie v globálnom minime.

Preto sa selekcia chromozómov realizuje kvázináhodne algoritmom ***rulety***. Pomocou renormalizovaných fitness môžeme jednoducho vykonať kvázináhodnosť výberu chromozómov. Chromozóm s indexom i sa vyberie, ak pre náhodne generované číslo random z intervalu [0, 1) s rovnomernou distribúciou pravdepodobnosti platí

$$\sum_{k=1}^{i-1} F'_k \leq random < \sum_{k=1}^{i} F'_k \tag{11}$$

PROBLÉM ZASTAVENIA GENETICKÉHO ALGORITMU

Existujú tri hlavné spôsoby na zastavenie genetického algoritmu. Prvým je, že počet generácií je zhora ohraničený číslom t_{max}, avšak toto riešenie je dosť zjednodušené.

Pri druhom spôsobe nájdeme v každej generácii chromozóm s najväčšou fitness, označíme ho α_{opt}. Nech $0 \leq w(\alpha_{opt}) \leq 1$ je podiel chromozómov populácie, ktoré sa rovnajú α_{opt}. Genetický algoritmus môžeme ukončiť, ak $w(\alpha_{opt}) > w_{max}$, kde w_{max} je prahová hodnota, ktorá sa väčšinou volí v rozmedzí 0,8 – 0,95. To znamená, že populácia obsahuje 80 – 95% chromozómov, ktoré sú identické s chromozómom α_{opt} a teda je malá pravdepodobnosť, že v nasledujúcich generáciách vzniknú chromozómy s ešte väčšou fitness.

Tretí prístup k zastaveniu genetického algoritmu je založený na výpočte pravdepodobnostného vektora $w = (w_1, w_2, ..., w_k)$. Nech populácia P v i-tej generácii obsahuje chromozómy $\alpha_1, \alpha_2, ..., \alpha_p$, kde $\alpha_i = (\alpha_1^{(i)}, \alpha_2^{(i)}, ..., \alpha_k^{(i)})$. Zložky pravdepodobnostného vektora sú potom určené nasledovne :

$$w_j = \frac{1}{p} \sum_{i=1}^{p} \alpha_j^{(i)} \tag{12}$$

pre j = 1,2, ...,k

Tieto zložky určujú pravdepodobnosť výskytu **„1“** v j-tej polohe vo všetkých chromozómoch populácie P. Parameter usporiadania definovaný pre takto určený pravdepodobnostný vektor má tvar :

$$\chi(w) = \frac{4}{k} \sum_{j=1}^{k} (w_j - 0.5)^2 \tag{13}$$

[2] KVASNIČKA, V., POSPÍCHAL, J., TIŇO, P. Evolučné algoritmy, Vydavateľstvo STU, Bratislava 2000

Tento parameter má tú vlastnosť, že pre náhodne generovanú populáciu ***P*** (prvé generácie) sa blíži k nule. Ako evolúcia pokračuje, hodnota parametra rastie a blíži sa k jednotke. Preto môžeme zaviesť prahovú hodnotu parametra usporiadania χ_{crit}; potom ak platí $\chi(w) > \chi_{crit}$, genetický algoritmus sa ukončí. V tomto prípade populácia obsahuje chromozómy, ktoré majú v každej polohe veľmi veľký výskyt buď ***„1“*** alebo ***„0“*** a preto je malá pravdepodobnosť, že v nasledovných generáciách dostaneme lepšie riešenie účelovej funkcie ***f***.[3]

REPREZENTÁCIA CHROMOZÓMOV V TEÓRII SIEŤOVÝCH GRAFOV

Pri návrhu chromozómov pre použitie v genetickom algoritme vychádzame z reprezentácie procesných máp pomocou teórie sieťových grafov. Pre sieťový graf sa dá problém nájdenia viacbodového spojenia v procesnom modeli definovať nasledovne:[4]

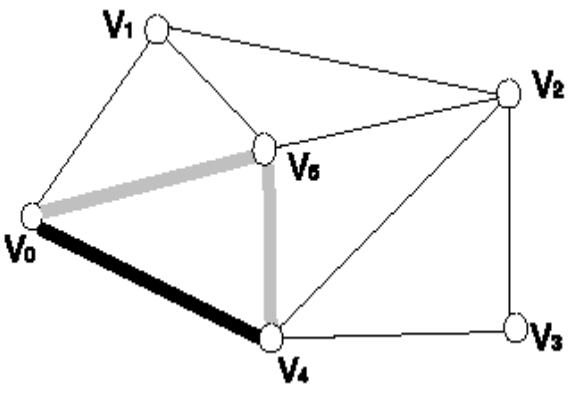
Orientovaný graf $G = (V,E,c)$ pozostáva z nenulovej množiny V vrcholov a množiny E, $E \subseteq VxV$, hrán spájajúcich vždy dva vrcholy. Každej hrane je priradená metrika, napríklad cena $c: E \rightarrow R$. Naviac je definovaná nenulová množina $N=\{v_0,u_1,u_2,.....,u_k\}$ vrcholov v G, kde $N \subseteq V$, v_0 je zdrojový uzol a $D = \{u_1,u_2,....,u_k\}$ je množina cieľových uzlov.

Problém nájdenia viacbodového spojenia v procesnom modeli sa zredukuje na nájdenie podsiete $T_G(N) = (V_T,E_T,c_T)$ z G, pre ktorú platí:

- $N \subseteq V_T$
- existuje cesta zo zdrojového ku každému cieľovému uzlu
- celková doba trvania procesu $T_G(N), \Sigma_{el \in ET} c(e_1)$ je minimálna.

Na nájdenie takejto podsiete pomocou genetických algoritmov je potrebné vhodne navrhnúť reprezentáciu chromozómov. Primárne sa ponúkajú nasledujúce dva spôsoby:

Prvým je reprezentácia chromozómu pomocou hrán. Ak máme graf ***G = (V, E)***, kde ***V*** je počet vrcholov grafu a ***E*** sú cesty medzi vrcholmi, existuje ***V* x *(V-1)*** ciest, ktoré spájajú jeden vybraný zdroj s jedným vybraným cieľovým uzlom. Môžeme si vytvoriť smerovaciu tabuľku, kde všetkých existujúce cesty (počet ***R=(V* x *(V-1))***) očíslujeme (obr. 2).



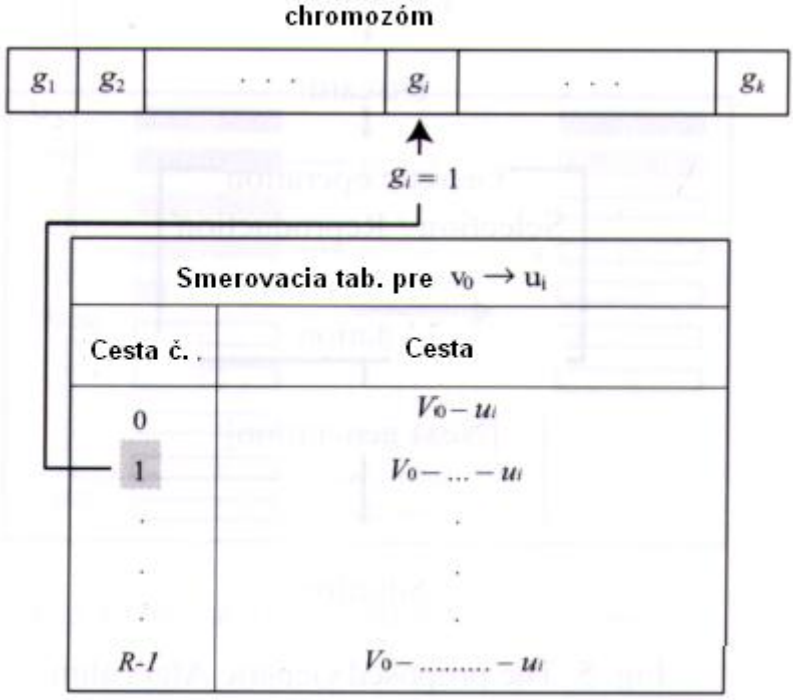
Smerovacia tabuľka $V_0 \rightarrow V_4$	
Cesta č.	Popis cesty
0	$V_0 - V_4$
1	$V_0 - V_5 - V_4$
	⋮
	⋮
	⋮
R-1	$V_0 - V_5 - V_1 - V_2 - V_3 - V_4$

Obr. 2: Smerovacia tabuľka pre orientovaný graf

[3] KVASNIČKA, V., POSPÍCHAL, J., TIŇO, P. Evolučné algoritmy, Vydavateľstvo STU, Bratislava 2000

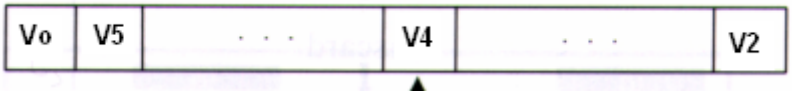
[4] FILANOVÁ, J. Využitie evolučných stochastických algoritmov v optimalizácii procesných máp. In Vybrané problémy informačného manažmentu : recenzovaný zborník vedeckých statí [elektronický zdroj]. - Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. ISBN 978-80-225-3606-6, s. [1-15].

Pre zadaný zdrojový uzol v_0 a množinu cieľových uzlov $D = \{u_1,u_2,....u_k\}$, môže byť chromozóm reprezentovaný ako postupnosť celých čísel dĺžky k, kde každý gén g_i, pre $1 \leq i \leq k$ je celé číslo spomedzi $\{0,1, \ldots\ldots R\text{-}1\}$, ktoré reprezentuje možnú cestu medzi v_0 a u_i ϵ D.



Obr. 3 Reprezentácia chromozómu metódou hrán

Druhým spôsobom reprezentácie chromozómu je reprezentácia pomocou vrcholov grafu, alebo uzlov siete (obr. 4). V tomto prípade sú jednotlivé gény chromozómu tvorené uzlami siete. Prvotná populácia chromozómov je aktualizovaná buď náhodne, alebo systematicky, kvôli dosiahnutiu lepších výsledkov konvergencie. V tomto prípade reprezentácie takisto každý počiatočný chromozóm tvorí teoretické riešenie optimalizačného problému.



Obr. 4 Reprezentácia chromozómu metódou vrcholov

EVALUÁCIA CHROMOZÓMOV

Fitness chromozómu je hodnotou funkcie riešenia reprezentovaného chromozómom. Ak máme výber chromozómov $H=\{h_0,h_1,....,h_{p-1}\}$, hodnota fitness je vypočítaná nasledovne. Nech $C(h_i)$ je suma cien všetkých hrán, ktoré sú zahrnuté v chromozóme h_i a $C(L)$ nech je suma cien všetkých hrán v sieti. Hodnota fitness chromozómu h_i je potom daná ako:

$$F(h_i) = 1 - \frac{C(h_i)}{C(L)} \tag{14}$$

Potom ako sa vyhodnotí fitness všetkých chromozómov, sú tieto zoradené podľa ich hodnôt fitness.

OPIS POUŽITÉHO ALGORITMU

Princíp genetických algoritmov spočíva v simulácii rozvoja populácie v dlhom časovo-reprodukčnom období. Takáto populácia sa postupne vyvíja, prežívajú iba silnejší jedinci (s lepšou fitness) a krížia sa medzi sebou. Všeobecne platí, že každá nová generácia je lepšia ako tá predchádzajúca.

Procedure Genetic_Algorithm (input tmax; output αopt);
Begin t:=0; stop_criterium = false;
P:= (nahodne generovana populacia chromozomov);
While (t < tmax) and (stop_criterium = false) **do**
Begin t:= t + 1; Q:= 0;
Kazdy chromozom je ohodnoteny fitness;
While Q < P **do**
Begin vyber ruletou dva chromozomy α1, α2 € P;
If random < P_{repro} **then**
Reproduction (α1,α2,α1',α2') **else**
Begin α1' := α1; α2' := α2 **end**;
Q := Q union {α1', α2'};
End; P := Q;
If konvergencne kriterium je splnene
Then stop_criterium = true
End;
α_{opt} := najlepsi chromozom z P;

V programe je špecifikovaný reprodukčný operátor ***Reproduction*****,** ktorý obsahuje kríženie a mutáciu. Vonkajší cyklus ***while*** riadi výmenu generácií algoritmu, ktorých maximálny počet je určený vstupným parametrom t_{max}. Vnútorný cyklus while vygeneruje novú populáciu ***Q*** tak, že sa opakovane pomocou rulety vyhľadajú dva chromozómy a tieto s pravdepodobnosťou P_{repro} vstupujú do procesu reprodukcie.(v opačnom prípade sa vybrané chromozómy jednoducho skopírujú do novej populácie ***Q***) Výstup z genetického algoritmu je α_{opt}, určený ako chromozóm s najväčším fitness z poslednej populácie. Genetický algoritmus obsahuje dve pravdepodobnosti, a to pravdepodobnosť reprodukcie a pravdepodobnosť mutácie.

CHARAKTERISTIKA IMPLEMENTOVANÉHO ALGORITMU

Generovanie počiatočnej populácie:

Využívaným a zároveň najjednoduchším spôsobom generovania počiatočnej populácie je úplne náhodné určenie poradia uzlov v každom chromozóme. Každý chromozóm je reprezentovaný ako náhodná postupnosť uzlov dĺžky ***1*** až ***n***, pričom platí, že každý chromozóm počiatočnej populácie obsahuje všetky uzly, ktoré majú spolu komunikovať. To znamená, že ak počet komunikujúcich uzlov má dĺžku 6 a celá sieť má 10 uzlov, potom počet génov každého chromozómu bude medzi 6 a 10. Všeobecne pri behu algoritmu je vidieť postupné zvyšovanie fitness celej populácie.

Selekcia chromozómov do procesu reprodukcie:

Chromozómy sú vyberané do procesu reprodukcie metódou turnaja, ktorá je podobná ruletovej metóde. V tomto špecifickom prípade však veľkosť výrezu kruhu v rulete je priamo úmerná fitness chromozómu. To znamená čím je fitness chromozómu väčšia, tým je väčšia šanca jeho výberu do procesu kríženia.

Kríženie:
Kríženie je vykonávané jednobodovým krížením, pričom miesto kríženia sa zvolí náhodne. Z toho vyplýva premenlivá dĺžka jednotlivých chromozómov.
Mutácia
V programe sú zahrnuté dva typy mutácie. Prvým spôsobom je náhodná mutácia, kedy je gén (uzol) chromozómu (hľadanej cesty) zamenený za iný uzol. V tomto prípade nedochádza k zmene dĺžky chromozómu. Druhým spôsobom je mutácia pri ktorej sa mení dĺžka chromozómu. Jeden uzol je buď pridaný alebo odobraný z chromozómu v závislosti od náhodnej voľby.

PROCES PRIEBEHU GENETICKÉHO ALGORITMU

Po spustení programu sa vygeneruje počiatočná populácia chromozómov na základe zadanej siete v maticovom tvare a na základe vektora uzlov ktoré potrebujeme prepojiť. Počet chromozómov v populácii je nastaviteľný. Zadaná matica siete musí byť symetrická, musí mať rovnaký počet riadkov aj stĺpcov, vektor uzlov nesmie obsahovať dva a viac rovnakých uzlov.
Následne sa každý chromozóm v populácii ohodnotí. Chromozómy sú penalizované za každú neexistujúcu cestu, za cestu zo štartovacieho bodu do toho istého bodu, a tiež sa vyhodnocuje, či obsahujú všetky uzly, ktoré vytvárajú viacbodové spojenie. Týmto spôsobom je každému chromozómu priradená hodnota fitness, ktorá v prípade ak nedošlo k penalizácii vyjadruje dĺžku celkovej trasy medzi uzlami.
Dva najlepšie chromozómy s najmenšou fitness sa automaticky presunú do nasledujúcej generácie, na zabezpečenie aby každá nová generácia obsahovala aspoň také dobré riešenie ako predchádzajúca. Ďalej sa vytvorí pracovná skupina, do ktorej sa dve tretiny chromozómov dostanú turnajovým výberom a tretina náhodným výberom. V tejto pracovnej skupine dochádza k náhodnému jednobodovému kríženiu chromozómov a k obom vyššie popísaným spôsobom mutácie. Výsledné chromozómy sú presunuté do nasledujúcej generácie, kde sa pripoja k dvom najlepším chromozómom.
Každá generácia sa ohodnotí, vyberie sa z nej chromozóm s najlepšou fitness a na základe zastavovacej podmienky sa určí, či je riešenie dostatočné. K ukončeniu algoritmu dochádza ak je fitness najlepšieho chromozómu v populácii nižšia ako maximálna hodnota v počiatočnej matici siete vynásobená počtom uzlov matice.
Ak je táto podmienka splnená, algoritmus ešte urobí 100 cyklov na prípadné vylepšenie výsledku.
V prípade ak nedôjde k zastaveniu algoritmu na základe zastavovacej podmienky, je jeho beh obmedzený počtom 10000 cyklov.

VYHODNOTENIE VÝSLEDKOV

Program bol testovaný v prostredí MATLAB na sieťovom grafe s počtom uzlov 33. Grafické znázornenie je reprezentované nasledujúcou maticou spojení:

[0 0 0 0 26 0 0 36 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0;
0 0 0 0 31 34 0 22 0 0 0 48 0 0 0 0 0 0 0 0 0 31 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 68;
0 0 0 17 17 0 34 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 21 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0;
0 0 17 0 15 0 0 0 19 17 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 38 0 0 0 0 0 0;
26 31 17 15 0 0 0 0 0 29 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0;
0 34 0 0 0 0 16 0 0 0 0 14 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0;
0 0 34 0 0 16 0 0 0 0 0 0 0 0 0 10 0 0 0 0 0 0 23 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0;
36 22 0 0 0 0 0 0 0 0 38 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0;
0 0 0 19 0 0 0 0 0 19 0 0 0 13 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0;

0 0 0 17 29 0 0 0 19 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0;
0 0 0 0 0 0 0 38 0 0 0 14 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 31 33 0 0 0 0 0 0 0 0;
0 48 0 0 0 14 0 0 0 0 14 0 0 0 11 0 0 0 0 0 0 0 17 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0;
0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 21 14 14 15 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 13;
0 0 0 0 0 0 0 0 13 0 0 0 0 0 0 17 0 33 0 0 0 26 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0;
0 0 0 0 0 0 10 0 0 0 0 0 11 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 16 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0;
0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 21 17 0 0 14 15 32 0 0 0 0 0 0 0 10 0 0 0 0 0 0;
0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 14 0 0 14 0 21 0 0 0 0 0 0 0 0 14 0 0 0 0 0 18;
0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 14 33 0 15 21 0 17 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0;
0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 15 0 0 32 0 17 0 14 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 23 0;
0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 14 0 18 0 0 0 0 0 0 0 19 0 0 10 0;
0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 18 0 0 0 0 0 0 0 25 23 21 21 18 0;
0 31 21 0 0 0 23 0 0 0 0 0 0 26 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 15 0 0 0 0 0 0;
0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 17 0 0 16 0 0 0 0 0 0 0 0 14 0 0 0 0 0 0 0 0 13;
0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 31 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 14 0 17 0 0 0 0 23 0 0 23;
0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 33 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 17 0 16 0 37 0 0 0 0 0;
0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 16 0 0 25 0 27 0 0 0 ;
0 0 0 38 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 10 14 0 0 0 0 15 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0;
0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 25 0 0 0 37 25 0 0 0 19 45 0 0;
0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 19 23 0 0 0 0 0 0 0 0 13 0 0 20;
0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 21 0 0 23 0 27 0 19 13 0 0 0 0;
0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 21 0 0 0 0 0 0 45 0 0 0 16 0;
0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 23 10 18 0 0 0 0 0 0 0 0 0 16 0 0;
0 68 0 0 0 0 0 0 0 0 0 13 0 0 0 18 0 0 0 0 0 13 23 0 0 0 0 20 0 0 0 0]

Hľadaný vektor viacbodového spojenia bude v tvare:

[1 2 3 7 8 9 10]

Algoritmus bol schopný vždy nájsť akceptovateľný graf spojenia, to znamená dĺžku spojenia, ktorá spĺňala zastavovaciu podmienku, avšak nie vždy v optimálnom čase. Preto sme pridali obmedzovaciu podmienku na dobu priebehu algoritmu, ktorou bolo 10000 cyklov programu. Ak program nenašiel riešenie do ubehnutia 10000 cyklov, riešenie sme považovali za neúspešné.
Genetický algoritmus bol testovaný s rôznou zmenou parametrov veľkosti populácie a pravdepodobnosti mutácie. V testoch sme sa zamerali na hľadanie najkratšej cesty viacbodového spojenia vyjadreného cenou spojenia. V tabuľkách 1-4 a na obrázku 5 sú uvedené výsledky počtu cyklov a ceny spojenia pri platných pokusoch.

Tab. 1 Výsledky pre populáciu s počtom 30 chromozómov

index pokusu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	priemer
počet cyklov	3362		3287		9898		6688			1297	4906
cena spojenia	255		202		216		248			211	226

Tab. 2 Výsledky pre populáciu s počtom 100 chromozómov

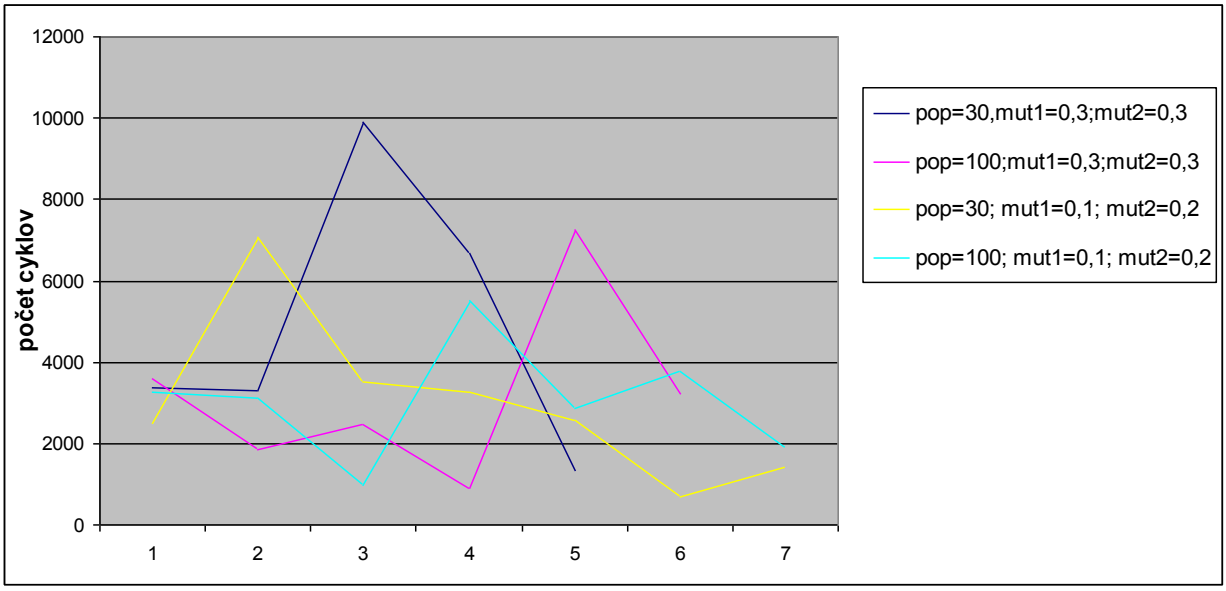
index pokusu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	priemer
počet cyklov	3586		1849			2470	918	7237		3182	3207
cena spojenia	202		195			214	195	204		214	204

Tab. 3 Výsledky pre populáciu s počtom 30 so zmenenou pravdepodobnosťou mutácie

index pokusu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	priemer
počet cyklov	2498		7084	3531	3273		2567	698		1423	3011
cena spojenia	214		214	214	207		195	216		197	208

Tab. 4 Výsledky pre populáciu s počtom 100 so zmenenou pravdepodobnosťou mutácie

index pokusu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	priemer
počet cyklov	3254		3103	987		5495	2862	3756		1884	3049
cena spojenia	248		216	214		214	242	216		202	222



Obr. 5 Počet cyklov potrebných na výpočet najkratšej cesty v závislosti od nastavenia parametrov algoritmu.

Na základe testov sme zistili, že zväčšenie populácie chromozómov z 30 na 100 pri udržaní rovnakých parametrov pravdepodobnosti mutácie prinieslo čiastočné zlepšenie výsledkov, kedy algoritmus našiel hľadané riešenie pri zadanej obmedzovacej podmienke viackrát ako pri pôvodnom počte chromozómov. Negatívnou stránkou je však lineárne zvýšenie potrebného času na výpočet algoritmu.

Výraznejšie zlepšenie počtu nájdených správnych výsledkov prinieslo zmenšenie pravdepodobnosti mutácie chromozómu z 30% na 10%. Výhodou je tiež, že zmenšenie pravdepodobnosti mutácie neovplyvňuje časovú náročnosť algoritmu.

Výsledky dosiahnuté pomocou genetického algoritmu sme následne porovnali s výsledkami algoritmu evolučných stratégií (obr. 6), ktorý dosahoval najlepšie výsledky po implementácii evolučných algoritmov do simulátora viacbodových spojení.[5]

[5] FILANOVÁ, J. Využitie simulátora viacbodových spojení na modelovanie a simuláciu procesov. In Ekonomika, financie a manažment podniku - rok 2013 [elektronický zdroj]: zborník vedeckých statí pri príležitosti 60. výročia založenia Fakulty podnikového manažmentu EU v Bratislave, Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. - ISBN 978-80-225-3651-6. - s. [1-11]

```
Nájdený Strom (č. uzla v sieti) :
  1  2  3  5  7  8  9 10
-----------------------------------------------
  0  0  0 26  0  0  0  0
  0  0  0 31  0 22  0  0
  0  0  0 17 34  0  0  0
 26 31 17  0  0  0  0 29
  0  0 34  0  0  0  0  0
  0 22  0  0  0  0  0  0
  0  0  0  0  0  0  0 19
  0  0  0 29  0  0 19  0

Cena = 178
```

Obr. 6 Najkratšia cesta nájdená algoritmom evolučné stratégie

ZÁVER

Na základe porovnania výsledkov genetického algoritmu s algoritmom evolučné stratégie boli navrhnuté možnosti na vylepšenie testovaného genetického algoritmu. Jedným z možných vylepšení existujúceho algoritmu by bola zmena pri generovaní počiatočnej populácie. Náhodné generovanie nie je pri sieťach s väčším počtom uzlov výhodné, pretože chromozómy, ktoré utvárajú počiatočnú populáciu majú veľmi malú fitness. Toto sa dá limitovať, ak sa pri generovaní populácie zavedie podmienka aby všetky susedné uzly v chromozóme mali medzi sebou existujúcu hranu. Takto by bol každý chromozóm reálnou cestou v sieti a obmedzil by sa počet nezmyselných riešení. Na druhej strane sa však zvýši výpočtová náročnosť algoritmu a algoritmus už nie je čistým genetickým algoritmom kvôli zavedeniu deterministických metód.

Inou možnosťou by bola reprezentácia chromozómov pomocou hrán a nie pomocou vrcholov stromu. V tomto prípade by sa taktiež negenerovali neexistujúce cesty. Chromozóm obsahujúci neexistujúce cesty je v súčasnom algoritme penalizovaný, ale konvergencia k vhodnému riešeniu nie je dostatočne rýchla.

Článok prezentuje jeden z výstupov projektu s názvom Nové trendy v modelovaní podnikových procesov a optimalizácia procesných máp v podnikoch. Projekt sa zaoberá využitím informačno-komunikačných technológií v riadení podnikových procesov. Cieľom vedeckého projektu je aplikácia známych metód matematického a experimentálneho modelovania a vývoj nových metód analýzy vnútropodnikových procesov. Hlavným cieľom projektu je využitie efektívnych nástrojov na riešenie procesného modelovania a na základe optimalizácie procesov zlepšiť fungovanie a napredovanie akéhokoľvek typu podniku. Na simuláciu modelovania podnikových procesov a optimalizáciu procesných máp bude využitý optimalizačný softvér, ktorého vývoj bude súčasťou projektu.

V článku je podrobne rozobraný jeden z návrhov na efektívnu optimalizáciu procesných máp pomocou genetických algoritmov. V rámci ďalšieho výskumu bude tento návrh doplnený o vylepšenia algoritmu implementovaný do simulátora viacbodových spojení. Následne tak bude možné simulovať modelovanie a optimalizáciu konkrétnych podnikových procesov.

Táto práca bola podporená Vedeckou agentúrou VEGA prostredníctvom finančnej podpory projektu č. 1/0336/14 s názvom Nové trendy v modelovaní podnikových procesov a optimalizácia procesných máp v podnikoch.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. FIALA, J.; MINISTR, J. Průvodce analýzou a modelováním procesů. 1.vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita, 2003. 109 s. ISBN 80-248-0500-6.

2. FILANOVÁ, J. Využitie evolučných stochastických algoritmov v optimalizácii procesných máp. In Vybrané problémy informačného manažmentu : recenzovaný zborník vedeckých statí [elektronický zdroj]. - Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. ISBN 978-80-225-3606-6, s. [1-15].

3. FILANOVÁ, J. Využitie simulátora viacbodových spojení na modelovanie a simuláciu procesov. In Ekonomika, financie a manažment podniku - rok 2013 [elektronický zdroj]: zborník vedeckých statí pri príležitosti 60. výročia založenia Fakulty podnikového manažmentu EU v Bratislave, Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. - ISBN 978-80-225-3651-6. - s. [1-11]

4. KVASNIČKA, V., POSPÍCHAL, J., TIŇO, P. *Evolučné algoritmy*, Vydavateľstvo STU, Bratislava 2000.

5. REN-HUNG HWANG, WEI-YUAN DO, SHYI-CHANG YANG: Multicast routing based on genetic algorithms, Journal of Information Science and Engineering 16, str. 885-901, 2000.

6. http://www2.fiit.stuba.sk/~kvasnicka/NeuralNetworks/5.prednaska/GA_background.pdf

HERLEITUNG VON KRITERIEN ZUR EINBEZIEHUNG VON NACHHALTIGKEIT IN DAS KAPITALANLAGEMANAGEMENT VON VERSICHERUNGEN

DERIVATION OF CRITERIA FOR INTEGRATING SUSTAINABILITY IN THE INVESTMENT MANAGEMENT OF INSURANCE COMPANIES

Sebastian Flick[1]

KEYWORDS

Wertemanagement, Nachhaltigkeit, Versicherungen, Kapitalanlagen, Value Management, Sustainability, Insurance, Asset Management

ABSTRACT

This paper discusses how criteria for the inclusion of sustainability in the investments of insurance companies can be derived. The problem of this topic is that these sustainability criteria are not generalizable, but differ by the heterogeneous interpretation of the concept of sustainability and by a different understanding of values depending on the investor. Therefore, the criteria cannot be generalized and require a company-specific shaping. Along with this, the problem can be identified that the selection of criteria must be justified and must fit to the company's own values. This paper first discusses a possible procedure for the derivation of values as part of the corporate culture and derives possibilities for the development of investment criteria. An examination of the values of German insurance companies completes the picture.

[1] Dipl. W-Jur. (FH) Sebastian Flick, MBA, LL.M., University of Economics Bratislava, Faculty of Business Management, Kontakt: Sebastian.Flick (at) gmail.com

1 EINLEITUNG

Im Jahr 2013 feierte die Idee der Nachhaltigkeit ihr 300. Jubiläum. Bereits 1713 wurde der Begriff vom Forstwirt Hans Carl von Carlowitz geprägt und mit einem Bewirtschaftungskonzept verbunden, nach dem nicht mehr geerntet werden soll, als nachwachsen kann. In den inzwischen 300 vergangenen Jahren seit Carlowitz hat sich unterdessen viel verändert. Es ist heute aus unternehmenspraktischer Sicht akzeptiert, dass nachhaltige Aspekte positive Rückwirkungen auf das unternehmerische Handeln haben.[2] Dies begründet sich unter anderem damit, dass die nachhaltige Entwicklung ein globaler Megatrend ist, deren Beachtung den Unternehmen auf mehreren Ebenen besondere Chancen eröffnet.[3]

Dieser Wandel in der unternehmerischen Realität lässt sich auch in der Versicherungswirtschaft feststellen. Er ist hier jedoch nicht nur exogen von der Kundenseite motiviert, sondern kommt auch aus der Branche selbst.[4] Sinkende Margen, Informationsprobleme, neue internationale Mitbewerber oder ein geändertes Kundenverhalten haben die Versicherungswirtschaft zum Handeln gezwungen und lassen Versicherungsunternehmen immer häufiger auch Aspekte der nachhaltigen Unternehmensführung in ihre Managemententscheidungen einbeziehen. Hinter dieser Wandlung steht aber auch die Erkenntnis, dass es sich bei Versicherungen nicht um eine beliebige Ware vergleichbar mit einem Rohstoff, sondern um ein Produkt handelt. Es ist daher nicht austauschbar und definiert sich nicht ausschließlich über den Preis. An der aktuellen strategischen Neuausrichtung einiger großer deutscher Versicherungskonzerne ist diese interne Erkenntnis bereits sichtbar. Es wird vermehrt mit individuellen Vorzügen geworben und nicht ausschließlich mit dem Preis der Leistung argumentiert. Dies zeigt sich auch in aktuellen Werbeslogans wie "Versichern bedeutet Vertrauen" oder "Versichern heißt verstehen".

Um eine ganzheitliche Nachhaltigkeitsstrategie in einem Versicherungsunternehmen zu implementieren, bedarf es auch einer Berücksichtigung der Kapitalanlagen, wobei prima facie eine besondere Verknüpfung von Versicherungen und dem Kapitalmarkt nicht ersichtlich ist. Versicherungen strahlen in erster Linie Ruhe und Stetigkeit aus und werden daher selten unmittelbar mit der Hektik des Finanzmarktes verbunden. Dabei sind Versicherungsunternehmen als Kapitalsammelstelle und Finanzintermediäre eine der wichtigsten institutionellen Investorengruppen. Sie verfügten allein in Deutschland im Jahr 2012 über Kapitalanlagen in Höhe von 1.404 Mrd. Euro.[5]

Dieser Artikel thematisiert, wie Kriterien zur Einbeziehung von Nachhaltigkeit in diese Kapitalanlagen hergeleitet werden können und welchen Einfluss unternehmensindividuelle Wertvorstellungen auf diesem Prozess nehmen.

2 DARSTELLUNG DER PROBLEMATIK UND HERLEITUNG VON VORAUSSETZUNGEN FÜR DIE IMPLEMENTIERUNG

Damit Aspekte der Nachhaltigkeit auch in den Kapitalanlageentscheidungen Berücksichtigung finden können, bedarf es einer Fixierung der Anlagepolitik und –strategie sowie

[2] SCHALTEGGER, S. - FIGGE, F. 1999. Öko-Investment: Spagat zwischen Shareholder Value und Sustainable Development? In: *Umweltwirtschaftsforum*, S. 4–8.

[3] Beispiele nennt PINNER, W. 2008. *Nachhaltig investieren und gewinnen*: Profitieren vom ökologischen Megatrend. Wien: Linde 2008. ISBN 9783709302064.

[4] BETSCH, O. - GROH, A. P. - SCHMIDT, K. 2000. *Gründungs- und Wachstumsfinanzierung innovativer Unternehmen*. München: Oldenbourg 2000. ISBN 3486254847.

[5] Daten aus Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht 2012. *Jahresbericht der Bundesanstalt*. Bonn [u.a]: Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht 2012.

der Rahmenbedingungen in einem Richtliniensystem. Bei einem nachhaltig orientierten Versicherer wird ein Teil dieser Rahmenbedingungen aus Kriterien zur Einbindung von Nachhaltigkeit in die Investmententscheidungen bestehen. Die Problematik bei der Betrachtung dieses Themenbereichs ist, dass diese Kriterien nicht generalisierbar sind, sondern sich durch die heterogene Interpretation des Nachhaltigkeitsbegriffs und durch ein unterschiedliches Werteverständnis je nach Investor unterscheiden. Daher kann auf die Frage, welche Art von Unternehmen, Branchen oder Assetklassen nachhaltig operierende Versicherungen im Allgemeinen in ihren Kapitalanlageentscheidungen ausschließen respektive auswählen sollten, keine pauschale Antwort gegeben werden. Die Auswahl der Kriterien kann nicht generalisiert werden, sondern bedarf einer unternehmensindividuellen Gestaltung.

Damit einhergehend lassen sich zwei maßgebliche Problemstellungen identifizieren. Zum einen gilt es bei der Kriteriensuche eine Antwort auf die Frage zu finden, wie die gesetzten Auswahlkriterien begründet werden können und zum anderen muss geklärt werden, wie eine eindeutige Abgrenzung der jeweiligen Unternehmen, Branchen oder Assetklassen vollzogen werden kann. Ohne diese Überlegungen wäre die Zusammenstellung der Kriterien in einem gewissen Umfang beliebig. Bevor daher Restriktionen in den Kapitalanlagerichtlinien festgeschrieben werden können, bedarf es zunächst einer Spezifizierung des unternehmenseigenen Werteverständnisses und daraus abgeleitet der begründeten Festsetzung und Abgrenzung der Kriterien. Die nachfolgenden Ausführungen beschreiben daher zunächst ein mögliches Vorgehen zur Herleitung dieses spezifischen Werteverständnisses im Rahmen der Unternehmenskultur und leiten daraus Möglichkeiten zur Kriterienentwicklung ab. Eine Untersuchung des Werteverständnisses von deutschen Versicherungsunternehmen rundet das Bild ab.

3 ENTSTEHUNG VON WERTEN IM UNTERNEHMEN

Zum Verständnis der Herleitung eines Wertemodells für Versicherungen bedarf es zunächst einer kurzen Betrachtung der historischen Basis. Bis zum Ende der frühindustriellen Phase war eine Unternehmung zumeist durch eine Unternehmerpersönlichkeit geprägt, die maßgeblich das Verhalten und das Erscheinungsbild des Unternehmens dominierte.[6] Diese eine Person bestimmte das Unternehmensprofil und sorgte durch eine hierarchisch-patriarchalische Unternehmensführung für klare Handlungs- und Verhaltensvorgaben. Die Werte des Unternehmens entsprachen daher den Wertvorstellungen des Unternehmers. Durch zunehmende Betriebsgrößen und immer komplexer werdende Organisationsstrukturen verliert die Leitfigur der alles prägenden Unternehmerpersönlichkeit jedoch stetig an Einfluss auf die Werte und das Verhalten der Mitarbeiter sowie auf den Unternehmensauftritt nach außen. In einem modernen Unternehmen mit einer komplexen Aufbauorganisation ist die Identifikation eines Wertesystems daher weitaus komplexer. Es sind verschiedene Strömungen und Subkulturen zu berücksichtigen und Unternehmenszusammenschlüsse verkomplizieren die Identifizierung einer einheitlichen Unternehmenskultur verstärkt. Die moderne Unternehmenskultur ist dabei als Antagonist des rein quantitativ orientierten Organisationsverständnisses zu verstehen und ist die Summe der gemeinsamen und grundlegenden Orientierungen nach der die Mitarbeiter eines Unternehmens handeln.[7] Diese Orientierungen spiegeln sich in Werten und Normen aber auch in Symbolen und Ritualen wieder. Eine Unternehmenskultur kann mit einer stark aggregierten und vereinfachten Analyse daher kaum erfasst werden, Symbole und Rituale sind beispielsweise nur Manifestationen der Unternehmenskultur. Die Unternehmens-

[6] ANTONOFF, R. 1987. *Die Identität des Unternehmens*: E. Wegbegleiter zur Corporate Identity. Frankfurt am Main: Frankfurter Allg. Zeitung 1987. ISBN 3924875189, S. 15.

[7] In Anlehnung an SCHREYÖGG, G. - KOCH, J. 2007. *Grundlagen des Managements*: Basiswissen für Studium und Praxis. Wiesbaden: Gabler 2007. ISBN 9783834903761, S. 333 ff.

kultur selber geht weitaus tiefer und setzt sich aus drei Ebenen zusammen.[8] Insbesondere die unteren Ebenen spiegeln das Werteverständnis des Unternehmens wieder, daher ist die Aufdeckung dieser elementar wichtig, um aus dem Werteverständnis Investmentkriterien abzuleiten.



Abbildung 1: Die drei Ebenen der Unternehmenskultur[9]

Auf der ersten Stufe bilden die Artefakte die auffälligste Ebene. Es handelt sich hierbei um sichtbare und spürbare Elemente der Unternehmenskultur. Die Artefakte beinhalten beispielsweise verschiedene Rituale, Statussymbole oder die nach außen sichtbare Corporate Identity. Auf dieser abstrakten Ebene ist die Unternehmenskultur daher sehr klar und unmittelbar greifbar, liefert aber keine Begründung, warum sich die Mitarbeiter in der entsprechenden Art und Weise verhalten.

Die ersten Eindrücke, resultierend aus der Kenntnis der Artefakte, können unter Einbezug der Werte und Normen vertieft werden. Um Rückschlüsse auf die im Unternehmen vertretenen Werte zu erhalten, kann zunächst auf die öffentlichen Äußerungen des Unternehmens abgestellt werden. Die Werte, Visionen oder Prinzipien sind häufig öffentlich zugänglich zusammengefasst und sollen die Kultur und die Werte des Unternehmens nach außen transportieren. Bei einer genaueren Analyse der gesammelten Erkenntnisse der Artefakte und der dazugehörigen formulierten Werte kann das Ergebnis jedoch sein, dass Unternehmen mit den gleichen Werten paradoxerweise verschiedene Arten von Artefakten haben. Ebenso sind Fälle zu beobachten, bei denen die propagierten Werte nicht mit dem tatsächlichen Handeln übereinstimmen. Dies lässt auf die Tatsache schließen, dass nicht die formal fixierten Werte das Handeln bestimmen, sondern dass eine tiefer gehende Ebene existiert. Diese kann mit den formalisierten Werten übereinstimmen, muss aber nicht. Zum vollständigen Verständnis der Unternehmenskultur bedarf es einer Entschlüsselung dieser zusätzlichen Ebene.[10]

Die im Unternehmen gelebten tatsächlichen Werte haben ihre Quelle in den grundlegenden Annahmen der Mitarbeiter. Deren Ursprung ist wiederum historisch in der Wertauffassung des Unternehmensgründers zu finden. Während der Gründungsphase zieht der Unternehmensgründer Mitarbeiter an, die seine Auffassungen und Überzeugungen teilen. In der auf die Gründung folgenden Entwicklungsphase des Unternehmens schaffen Gründer und Mitar-

[8] Vgl. Abbildung 1

[9] Eigene Darstellung in Anlehnung an KASPER, H. - MAYRHOFER, W. 2002. *Personalmanagement, Führung, Organisation*. Wien: Linde 2002. ISBN 3707304302, S. 322 f.

[10] SCHEIN, E. H. 2003. *Organisationskultur*: The Ed Schein corporate culture survival guide. Bergisch Gladbach: EHP 2003. ISBN 3897970147, S. 32 ff.

beiter einen gemeinsamen Lernprozess, der im Erfolg oder Misserfolg der Unternehmung mündet. Bei einem erfolgreichen Ergebnis machen im Laufe der Zeit die neu dazukommenden Mitarbeiter für die positiven Ergebnisse die im Lernprozess erworbenen Werte und Vorstellungen des Unternehmensgründers für den eingestellten Erfolg verantwortlich. Die Grundannahmen sind damit Resultat aus dem Lernprozess. Die zu Beginn dieses Abschnitts beschriebene Unternehmerpersönlichkeit ist zwar bei modernen Unternehmen mitunter nicht mehr offensichtlich wahrnehmbar, bestimmt aber gemäß der vorstehenden Argumentation indirekt immer noch die Wertvorstellungen der Mitarbeiter.

4 IDENTIFIZIERUNG VON WERTEN IM UNTERNEHMEN

Für die Identifizierung der tatsächlichen Wertvorstellungen in einem Unternehmen gilt es, die unausgesprochenen Annahmen der Mitarbeiter aufzudecken. Dies kann mit einer systematischen Beobachtung und Interviews der Belegschaft geschehen. Eine Erhebung mit einem Fragebogen ist nicht hierfür geeignet, da durch die große Komplexität die Anzahl der Fragen wohl nicht ausreichen würde, um alle relevanten Bereiche abzudecken. Ferner ist es wahrscheinlich, dass das Ergebnis des Fragebogens keine Auskunft über die Werte und Grundannahmen des Unternehmens gibt, sondern nur die Artefakte wiedergegeben werden. Vielmehr ist daher eine Reflektion der unausgesprochenen Werte notwendig, für die sich in der Praxis das Interview als geeignete Form der Erhebung empfohlen hat.

Es wird an dieser Stelle anschaulich, dass der Prozess der Wertidentifikation nicht trivial ist. Ist er allerdings abgeschlossen, so lassen sich belastbare Aussagen über das Werteverständnis des Unternehmens ableiten. Dieses ist in der Regel sehr stabil und unterliegt nur geringen Schwankungen. Für das Ziel, begründete Kriterien zur Einbeziehung von Nachhaltigkeit in den Kapitalanlagen festzulegen, gilt, dass diese Kriterien aus einem so identifizierten Werteverständnis abgeleitet werden können.

5 WERTE IN VERSICHERUNGSUNTERNEHMEN

Unter Berücksichtigung der vorigen Ausführungen kann die Frage gestellt werden, welche Wertvorstellungen die Versicherungsindustrie auszeichnet und ob unter Umständen daraus ein generalisierbares Konzept zur Einbeziehung von Nachhaltigkeit in die Investmententscheidungen hergeleitet werden kann. Um diese Frage zu beantworten, wurde im Sommer 2014 eine Untersuchung in der deutschen Assekuranz durchgeführt. Für eine entsprechende Indikation des Werteverständnisses wurde dazu auf die zweite Stufe der Unternehmenskulturpyramide abgestellt und eine Betrachtung der öffentlich verbreiteten Werte vorgenommen.

Im Rahmen der Analyse wurden Geschäftsberichte und Leitbilder von Versicherungsunternehmen auf Aussagen zu Wertvorstellungen untersucht. Die Grundgesamtheit der analysierten Unternehmen betrug dabei 275, wobei nach einer Konsolidierung auf Konzerngruppen noch 188 unterschiedliche Konzernunternehmen in der Erhebung betrachtet wurden. Eine solche Bereinigung von Konzerngruppen war erforderlich, da die Konzernunternehmen jeweils ein identisches Wertebild aufwiesen und so das Ergebnis verfälscht worden wäre. Zur Grundgesamtheit lässt sich feststellen, dass bei der Analyse alle in Deutschland zugelassenen Erstversicherungsunternehmen auf Aussagen zum Werteverständnis überprüft wurden, so dass es sich bei der Analyse um eine Vollerhebung handelt. Zusätzlich zu den Wertvorstellungen wurden in der Analyse auch die Bilanzsumme, das Kapitalanlagevolumen und die Bruttobeiträge erfasst, um im weiteren Verlauf die Auswertemöglichkeiten nicht einzuschränken. Insbesondere die Kapitalanlagevolumina waren von besonderem Interesse, da aus den identifizierten Werten Kriterien zur Einbeziehung von Nachhaltigkeit in die Kapitalanlage abgeleitet werden sollten. Tabelle 1 zeigt eine aggregierte Übersicht der Grundgesamtheit.

Segment	Anzahl Unternehmen	Kapitalanlage (Mio. EUR)	Bilanzsumme (Mio. EUR)	Bruttobeiträge (Mio EUR)
Schaden/Unfall	147	144.506	159.310	66.399
Leben	89	796.356	903.654	86.831
Kranken	39	217.955	223.269	35.928

Tabelle 1: Grundgesamtheit

Bei der Auswertung der Daten ist zunächst auffällig, dass ein großer Teil der untersuchten Unternehmen seine Wertvorstellungen öffentlich präsentiert. Insgesamt machen 47% (84) der Unternehmen (gemessen an der Anzahl) detaillierte Angaben zu Wertvorstellungen im Unternehmen.[11]

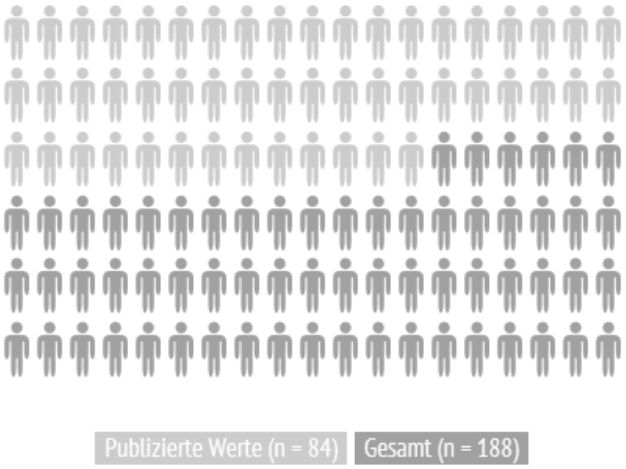


Abbildung 2: Veröffentlichung von Wertvorstellungen nach Anzahl[12]

Dies lässt darauf schließen, dass die Thematik der Kommunikation des jeweiligen Werteverständnisses und –managements in der Außendarstellung eine wichtige Position einnimmt. Unter der Prämisse, dass Wertemanagement und die entsprechende Kommunikation zur Stärkung der Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit beitragen, könnte die Kommunikation nach außen den Unternehmen als Wettbewerbsdifferenzierung dienen. Argument dafür wäre, dass Versicherungen aufgrund des langfristig orientierten Geschäftsmodells einen besonderen Bedarf an Glaubwürdigkeit und Seriosität sowie der Schaffung einer soliden Vertrauensbasis haben. Der Aspekt des Vertrauens ist für die Assekuranz essentieller Bestandteil des Geschäftsmodells und die Kommunikation von Werten könnte die Verlässlichkeit von wechselseitigen Handlungs- und Verhaltenserwartungen stärken, was wiederum einer der entscheidenden Faktoren zur Bildung von Vertrauen ist. In der Frage, warum Unternehmen ihre Werte veröffentlichen, besteht jedoch noch Forschungsbedarf.

Unter Berücksichtigung des Schwerpunktes der nachhaltigen Kapitalanlage ist auch eine Betrachtung des Zusammenhangs zwischen Wertepublizierung und Kapitalanlagevolumen durchgeführt worden. Davon ausgehend, dass Unternehmen mit spezifischen Wertevorstellungen diese auch als Basis für die Kriterienentwicklung nutzen, soll so geprüft werden, ob die gebildeten Kriterien für den Kapitalanlagebestand der Versicherungswirtschaft repräsentativ sind. Als Ergebnis lässt sich feststellen, dass die Veröffentlichungsdichte nach Kapi-

[11] Vergleiche Abbildung 2
[12] Eigene Darstellung

talanlagevolumen höher ist als nach der reinen Anzahl der ausgewerteten Unternehmen. Während nach der Auswertung nach der Anzahl der Unternehmen 47% der Versicherungen ihre Werte publizieren, deckt die Auswertung nach Kapitalanlagevolumen bereits 83% des Marktes ab. Da die Untersuchung sich auf Kriterien nachhaltiger Kapitalanlagen bezieht und sich diese aus dem Werteverständnis ableiten, kann hier für die Auswertungsqualität angeführt werden, dass die Ausschöpfungsquote der Analyse als hoch zu beurteilen ist, denn es konnten die Wertvorstellungen (und damit indirekt die Auswahlkriterien für nachhaltige Kapitalanlagen) von 83% der am Markt befindlichen Volumina untersucht werden.

Dieses Ergebnis lässt prima facie auf die Tatsache schließen, dass insbesondere Unternehmen mit überdurchschnittlichem Kapitalanlagevolumen und damit mit ausreichender Mittelausstattung ihre Wertvorstellungen öffentlich darstellen. Um diesen Rückschluss zu untermauern, wurde die Häufigkeitsverteilung der publizierenden Unternehmen nach Kapitalanlagevolumen untersucht. Die Darstellung der Ergebnisse ist in folgendem Histogramm ersichtlich, wobei überprüft werden sollte, ob hinsichtlich des Kapitalanlagevolumens größere Unternehmen ihre Werte häufiger publizieren als kleinere.

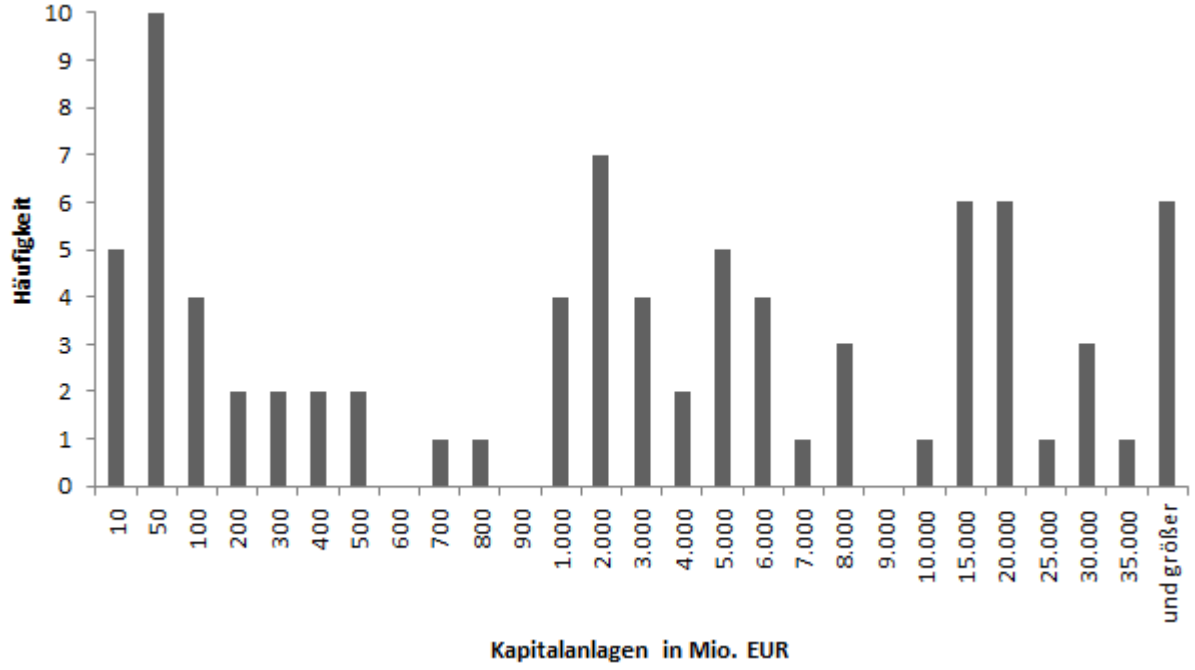


Abbildung 3: Volumen der Kapitalanlagen bei veröffentlichenden Versicherungen[13]

Bei der Betrachtung der Ergebnisse wird augenfällig, dass ebenfalls volumenmäßig kleinere und mittlere Unternehmen in der Analyse vorhanden sind. Jedoch ist auch ersichtlich, dass Unternehmen mit hohem Kapitalanlagevolumen ihre Werte veröffentlichen. Alleine die größten zehn Unternehmen repräsentieren zusammen ein Kapitalanlagevolumen von 580 Mio EUR und damit 64% der Ergebnisse, wohingegen die restlichen 74 Unternehmen nur 36% der Kapitalanlagen widerspiegeln. Als Bestätigung der These, das große Unternehmen ihre Werte häufiger publizieren, kann gelten, dass von den 20 größten Unternehmen 18 detaillierte Informationen zu ihrem Werteverständnis veröffentlichen. Von den 40 kleinsten Unternehmen der Grundgesamtheit publizieren hingegen nur 11 ihr Werteverständnis. Dies lässt den Rückschluss zu, dass sich insbesondere Versicherungen mit umfangreicher Kapitalausstattung mit Unternehmenswerten und deren Publizierung beschäftigen. Ein Grund könnte sein, dass die

[13] Eigene Darstellung

Erstellung eines Leitbildes oder Werteverständnisses sehr aufwendig und ressourcenbindend ist. Dies können größere Unternehmen einfacher leisten als kleinere Versicherungen mit geringer Personalausstattung. Es ist in diesem Kontext ferner fraglich, ob bei kleineren Unternehmen das Thema der Kommunikation von Werten einen so hohen Stellenwert einnimmt wie bei internationalen Konzernen. Es handelt sich bei den kleineren Versicherungen oftmals um regionale Unternehmen mit einem eingeschränkten Vertriebsnetz. Der Kontakt zu den Kunden und damit auch der Transport der Unternehmenskultur wird hier häufig über den direkten Kontakt zum Kunden stattfinden und nicht über Medien wie den Geschäftsbericht.

Nach der Häufigkeit der Nennungen steht der Wert der Verlässlichkeit an erster Stelle. Analysiert nach dem unterliegenden Kapitalanlagevolumen wird der Wert Vertrauen als besonders wichtig erachtet. Auffällig ist, dass Vertrauen mit 20 Nennungen auch hinsichtlich der Anzahl an zweiter Stelle liegt. Tabelle 2 bietet eine Übersicht über die Ergebnisse der Analyse.

Wert	Anzahl Nennungen	Wert	Kapitalanlagen
Verlässlichkeit	22	Vertrauen	325.069.748.000,00
Vertrauen	20	Offenheit	273.944.591.000,00
Partnerschaft	13	Integrität	253.781.554.000,00
Sicherheit	12	Fairness	242.887.137.000,00
Fairness	12	Nachhaltigkeit	150.931.037.000,00
Individualität	11	Kommunikation	144.154.376.000,00
Innovation	10	Individualität	127.896.751.000,00
Flexibilität	7	Verlässlichkeit	110.246.573.000,00
Qualität	7	Gegenseitigkeit	108.679.538.000,00
Verantwortung	7	Transparenz	84.015.360.000,00
Unabhängigkeit	7	Lösungsorientiert	75.208.731.000,00
Tradition	6	Loyalität	67.666.350.000,00
Offenheit	6	Qualität	60.526.704.000,00
Nachhaltigkeit	6	Innovation	60.475.288.000,00
Kompetenz	6	Kreativität	48.870.478.000,00
Integrität	5	Empathie	48.862.667.000,00
Leistung	4	Vertrauen	48.208.991.000,00
Kontinuität	4	Partnerschaft	45.717.770.000,00
Kommunikation	4	Sicherheit	42.989.851.000,00
Gegenseitigkeit	4	Professionalität	39.940.166.000,00
Transparenz	4	Teamgeist	39.851.655.000,00
Lösungsorientiert	4	Pragmatismus	39.762.022.000,00
Professionalität	3	Tradition	38.510.805.000,00
Dynamik	3	Motivation	37.421.526.000,00
Begeisterung	3	Flexibilität	37.112.257.000,00

Tabelle 2: Werte nach Anzahl und Kapitalanlagen[14]

Insgesamt ist bei der Betrachtung der Ergebnisse auffällig, dass sich viele der genannten Begriffe unter die Begriffsgruppen Vertrauen/Verlässlichkeit und Partnerschaft subsummieren lassen. Die Begriffsgruppen Individualität und Innovation folgen darauf. Diese Aus-

[14] Eigene Darstellung

richtung der Werte auf den Kunden (Partnerschaft) und auf eine langfristige, vertrauensvolle Zusammenarbeit passt im Grunde gut zu den originären Aufgaben der Versicherung. Dies sind vornehmlich der Risikotransfer und die Risikoabwehr. Der Versicherungsnehmer hat den Wunsch, Risiken über die Versicherung ausschließen oder zumindest minimieren zu können. Seine Beziehung zum Versicherer ist daher noch stärker von Vertrauen geprägt als z.B. die zu einer Bank, denn der Kunde erwartet, dass die Versicherung sein Risiko zu ihrem eigenen macht.[15] Dies haben die Unternehmen anscheinend erkannt und versuchen ihr Leitbild und Wertesystem entsprechend auszurichten. Allerdings ist in diesem Kontext zu beachten, dass die starke Betonung des Vertrauens an die Versicherer besondere Ansprüche an die Glaubwürdigkeit ihrer Handlungen stellt. Daher liegt gerade in dieser Branche die Gefahr vor, dass nachhaltiges Verhalten die Vertrauensbasis stärkt, bei Missbrauch aber als wirtschaftliches Kalkül jederzeit erkannt wird.[16]

6 ABLEITUNG VON NACHHALTIGEN INVESTMENTKRITERIEN

Die unternehmensindividuelle Ableitung von Kriterien zur Berücksichtigung von Nachhaltigkeit kann im Anschluss an die Herleitung des Werteverständnisses erfolgen. Dazu lassen sich die Methoden der Negativ- oder Positivselektion nutzen. Dabei werden gezielt Unternehmen aus dem Anlageuniversum ausgeschlossen (Negativselektion) oder explizit ausgewählt (Positivselektion), was so angewandt zu einer vermeidenden oder unterstützenden Kapitalanlage führt.

Der Ansatz der einfachen negativen Selektion beinhaltet hauptsächlich den Ausschluss einzelner Branchen wie z.B. dem Handel und der Erzeugung von Rüstungsgütern, von Alkohol sowie Tabak oder Glückspiel. Meist finden einfache Ausschlusskriterien zudem Verwendung in Zusammenhang mit weiteren Anlagestrategien und lassen sich eher als grober Filter charakterisieren. Mit den ermittelten Werten können aus diesen nun individuelle Kriterien abgeleitet werden. Legt ein Investor zum Beispiel aus dem Wertverständnis heraus einen besonderen Wert auf Sicherheit, so könnte er beispielsweise als Ausschlusskriterium die Arbeitsplatzsicherheit anwenden. Dies würde beispielsweise Unternehmen der Textilindustrie in Fernost mit einer häufig vernachlässigten Arbeitsplatzsicherheit zu einem zu vermeidenden Investment machen. Im ökonomischen Sinne könnte Sicherheit beispielsweise durch das Kriterium der kontinuierlichen Gewinnausschüttung durch eine verlässliche Dividendenzahlung aus Erträgen langfristiger Investitionsstrategien sein. Ist dem Investor beispielsweise als Wert Transparenz wichtig, so könnte der Investor in seinen Kapitalanlagerichtlinien die Unternehmen ausschließen, die gewisse Mindeststandards in der Berichterstattung nicht einhalten.

Eine Erweiterungsform der einfachen Ausschlusskriterien ist die Verknüpfung mehrerer dieser Selektionsmechanismen zur komplexen negativen Selektion. Als komplex kann eine Methodik dann angesehen werden, wenn sie mindestens aus drei einfachen Ausschlusskriterien besteht und einer strengen Selektion folgt.[17] Die einzelnen Ausschlüsse können hier wert- oder normbasiert sein. Bei der normbasierten Variante kann eine Grundlage beispielsweise ein Verstoß gegen geltende Normen, wie beispielsweise der Menschenrechtskonventionen

[15] AXER, J. 2008. Assekuranz und ethische Unternehmensführung. In: *Ethik in der Assekuranz*: *Dokumentation über ein Symposium am 2. - 3. November 2007 in der Bildungsstätte der Evangelischen Akademie Berlin-Schwanenwerder*. Karlsruhe: VVW 2008. ISBN 3899523881, S. 20.

[16] LÜTZ, S. 2006. Governance in der politischen Ökonomie. In: *Governance in der politischen Ökonomie*: *Struktur und Wandel des modernen Kapitalismus*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften 2006. ISBN 3531904213 weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass gerade die Wertvorstellung glaubwürdig sein müssen, um Identifikationsgrundlage darzustellen.

[17] So auch PELIKAN, E. 2010. *Anders investieren*: Einführung in die nachhaltige Geldanlage. Landshut: epk Media 2010. ISBN 3937853073, S. 185.

oder gegen den UN Global Compact Standard sein. Welche Normen hier berücksichtigt werden, hängt wiederum vom Investor ab.

Während das Ziel der Negativselektion der Ausschluss und die Vermeidung von bestimmten Branchen und Unternehmen ist, bezweckt die Positivselektion hingegen eine bewusste Auswahl der Investitionsobjekte und basiert auf einer Analyse von Positivkriterien. Die Herangehensweise der Herleitung von Investmentkriterien ist identisch wie bei der Negativselektion. Im Fokus stehen auch hier Unternehmen, nicht Branchen, die eine besondere Qualität in der Nachhaltigkeitsleistung aufweisen. Die Quantifizierung der Nachhaltigkeitsleistung wird wiederum aus dem Werteverständnis abgeleitet. Als Basis für die Auswahl fungieren fixierte Beurteilungskriterien, bei denen es Mindestanforderungen zu erfüllen gilt. So sollen die Unternehmen gezielt für das Portfolio ausgewählt werden, die sich durch besondere Leistungen in einem als wichtig beurteilten Bereich der Nachhaltigkeit auszeichnen.

Die Positivselektion weißt eine weit höhere Komplexität in der Ausgestaltung als die Negativselektion auf. Dies begründet sich darin, dass hier kein bloßer Ausschluss stattfindet, sondern die Auswahlkriterien quantifizierbar gemacht werden müssen. Dies ist insbesondere bei weichen Faktoren wie der Bewertung der Corporate Governance oder der Festlegung einer Pionierleistung kritisch. Zudem ist, wie auch bei der Negativselektion, die Subjektivität des Entscheiders ein gewichtiger Faktor. So kann das Ergebnis je nach Beobachter erheblich variieren. Abhilfe kann hier die Einsetzung eines Anlageausschusses schaffen. Dieser kann als Hilfsfunktion bei der Festlegung der Kriterien für die Selektion dienen.

7 SCHLUSSWORT

Eine auf unternehmensindividuellen Werten beruhende Selektion von Auswahlkriterien hat den Vorteil, dass der Mangel der fehlenden Begründung der Auswahlkriterien verringert werden kann. Es kann eine fundierte und vor allem begründete Aussage darüber getroffen werden, welche Art von Unternehmen, Branchen oder Assetklassen der Investor in seinen Kapitalanlageentscheidungen ausschließen respektive auswählen sollte. Eine so abgeleitete Handlungsvorgabe begünstigt das Vertrauensverhältnis mit dem Kunden, denn wer ganzheitlich nach seinem Werteverständnis handelt, fördert die Glaubwürdigkeit und damit die Grundlage für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit. Dies zeigte sich auch in der Kommunikation des Werteverständnisses und des Wertemanagements. Insbesondere mit umfangreichem Kapital ausgestattete Unternehmen kommunizieren ihre Werte ausführlich und nutzen dieses Instrument gezielt zur Vertrauensbildung und Kundenwerbung.

8 LITERATURVERZEICHNIS

ANTONOFF, R. 1987. *Die Identität des Unternehmens*: E. Wegbegleiter zur Corporate Identity. Frankfurt am Main: Frankfurter Allg. Zeitung 1987. ISBN 3924875189.

AXER, J. 2008. Assekuranz und ethische Unternehmensführung. In: *Ethik in der Assekuranz*: *Dokumentation über ein Symposium am 2. - 3. November 2007 in der Bildungsstätte der Evangelischen Akademie Berlin-Schwanenwerder*. Karlsruhe: VVW 2008. ISBN 3899523881.

BETSCH, O. - GROH, A. P. - SCHMIDT, K. 2000. *Gründungs- und Wachstumsfinanzierung innovativer Unternehmen*. München: Oldenbourg 2000. ISBN 3486254847.

Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht 2012. *Jahresbericht der Bundesanstalt*. Bonn [u.a]: Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht 2012.

Hamburger Gesellschaft zur Förderung des Versicherungswesens mbH (Hg) 2008. *Ethik in der Assekuranz*: Dokumentation über ein Symposium am 2. - 3. November 2007 in der Bildungsstätte der Evangelischen Akademie Berlin-Schwanenwerder. Karlsruhe: VVW 2008. ISBN 3899523881.

KASPER, H. - MAYRHOFER, W. 2002. *Personalmanagement, Führung, Organisation.* Wien: Linde 2002. ISBN 3707304302.

LÜTZ, S. (HG) 2006. *Governance in der politischen Ökonomie*: Struktur und Wandel des modernen Kapitalismus. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften 2006. ISBN 3531904213.

LÜTZ, S. 2006. Governance in der politischen Ökonomie. In: *Governance in der politischen Ökonomie*: *Struktur und Wandel des modernen Kapitalismus*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften 2006. ISBN 3531904213.

PELIKAN, E. 2010. *Anders investieren*: Einführung in die nachhaltige Geldanlage. Landshut: epk Media 2010. ISBN 3937853073.

PINNER, W. 2008. *Nachhaltig investieren und gewinnen*: Profitieren vom ökologischen Megatrend. Wien: Linde 2008. ISBN 9783709302064.

SCHALTEGGER, S. - FIGGE, F. 1999. Öko-Investment: Spagat zwischen Shareholder Value und Sustainable Development? In: *Umweltwirtschaftsforum* 1999. Jg. 7, Nr. 3, S. 4–8.

SCHEIN, E. H. 2003. *Organisationskultur*: The Ed Schein corporate culture survival guide. Bergisch Gladbach: EHP 2003. ISBN 3897970147.

SCHREYÖGG, G. - KOCH, J. 2007. *Grundlagen des Managements*: Basiswissen für Studium und Praxis. Wiesbaden: Gabler 2007. ISBN 9783834903761.

Inovačná politika v nadväznosti na situáciu v Európskej únii
Innovation policy in connection with the European Union

Katarína Gajdošíková[1]

Key words

Management. Innovation. European Union. Crisis. Economy.

JEL Klasifikácia: M20, Z19

ABSTRACT

It is a highly topical issue and science, research and innovation in particular have become the cornerstone of the economy in 21 century and competitiveness focus is shifting from cost-effectiveness to the ability to innovate and to take any percentage not only now but also in the future. The need to innovate is driven by the ever increasing requirements of competitive markets and then try to improve your business to them its competitive position. Management innovation is a response to the development of technology, the newly established economic and ecological needs, adapt to changing conditions, improving existing or brings something new. It is important to create a climate in which it will naturally occur from innovation. Innovation management as a comprehensive management tool for effective management of innovation processes, the role of rational and effectively manage innovation is therefore now becoming one of the main tools of increasing competitiveness.

[1] Ing, Katarína Gajdošíková, gajdosikovakatarina@gmail.com, školiteľ: doc. Ing. Emília Papulová CSc., KMž

ÚVOD

Význam inovácií sa zvyšuje s prebiehajúcimi zmenami v spoločnosti, či už zapríčinenými turbulentnou dobou, recesiou a globalizáciou. Pre výber témy s názvom inovačná politika v nadväznosti na situáciu v Európskej únii ma motivovala najmä skutočnosť, že sa jedná o veľmi aktuálnu tému, a fakt, že veda, výskum a inovácie sa stali základným kameňom ekonomiky v 21. storočí so zameraním na konkurencieschopnosť a prechod od nákladovej efektívnosti ku schopnosti inovovať nielen dnes, ale aj v budúcnosti. Potreba inovovať je riadená stále rastúcimi požiadavkami na konkurenčných trhoch a pokusmi zlepšiť konkurenčné postavenie. Manažment inovácií je reakcia na vývoj technológie, novo zavedené ekonomické a ekologické potreby, snahu prispôsobiť sa meniacim sa podmienkam, zlepšenie niečoho existujúceho alebo prináša niečo úplne nové. Cieľom inovačného manažmentu je neustále prinášanie vylepšenia a flexibility, aby spĺňali rastúce požiadavky zákazníkov.

Inovácia by teraz mala mať viac kontinuálny charakter neustáleho zlepšovania a inovačný proces by mal zahŕňať všetkých zamestnancov, ktorým by malo pomôcť otvorenie prístupu k informáciám, zintenzívnenie spätnej väzby a tímového ducha. Tieto vlastnosti, ktoré nájdeme v charakteristikách učiacej sa organizácie naznačujú, že inovatívny duch podniku by mal byť súčasťou firemnej kultúry, pretože každá inovácia prináša zmenu firemnej kultúry, čo je náročný a dlhodobý proces. Modernej spoločnosti sa preto musia aktívne usilovať o svoj vlastný rozvoj a otvorené prostredie, hľadať možnosti meniť a používať zmeny a inovácie ako svoju výhodu. Dôležitým nástrojom je preto stále inovovať, pretože len tak podnik môže udržať krok s dynamicky sa rozvíjajúcim trhom, ale je to predovšetkým prostriedok, ako byť neustále o krok vpred pred konkurenciou.

Je dôležité vytvoriť prostredie, v ktorom bude možné prirodzene dochádzať k inováciám. Manažment inovácií a inovačná politika sa preto teraz stáva jedným z hlavných nástrojov zvyšovania konkurencieschopnosti.

HISTORY AND CURRENT STATE OF THE ISSUE IN SLOVAKIA AND IN THE WORLD

Inovácie J. A. Schumpeter chápal ako uplatnenie vývojových zmien v činnosti firmy, to znamená vývojových zmien priamo vo výrobe a na trhu. Inovácie sú podľa Schumpetera základ cyklického vývoja ekonomiky, pretože inovácie neprebiehajú rovnomerne, ale periodicky. Implementácia inovácie si vyžaduje taktiež prekonanie odporu spoločnosti, ktorý je silný najmä voči niečomu novému a nezvyčajnému. Názory ekonómov na to, či inovácie spôsobujú hospodárske cykly, alebo sú len ich následkom sa rozdeľujú. Ja osobne sa prikláňam k názoru, že inovácie sú dôsledkom hospodárskych cyklov. Podľa môjho presvedčenia, inovácie vznikajú na základe určitého impulzu už z meniaceho sa ekonomického a hospodárskeho prostredia a je nutné sa mu prispôsobiť buď v predstihu, alebo okamžite po jeho vyslaní.

Pri ekonomických cykloch je dôležité sledovať ich časové ohraničenie. Rozoznávame krátkodobé a dlhodobé, a to podľa ich intenzity a dĺžky trvania. Dlhé cykly sa označujú tiež ako Kondratiev cykly, resp. vlny. Ich periodicita je 45-60 rokov a podľa Kondratieva je hlavnou príčinou, ktorá spôsobuje cyklickosť technický pokrok a jeho využitie v praxi. Od čias priemyselnej revolúcie prešlo svetové hospodárstvo celými štyrmi Kondratievovými cyklami. Prvá K-vlna, označená ako obdobie industrializácie, sa začala v roku 1780 a trvala 62 rokov. V tomto období sa považuje za radikálnu inováciu stacionárny parný stroj. V súvislosti s touto inováciou sa rozrastala expanzia výroby. Tá začala byť vďaka pohonu parných strojov nezávislá od vodných tokov a priemyselné podniky sa presťahovali do miest. Druhá K-vlna bola Sumpeterom označená ako vek pary a ocele a trvala až do roku 1898. Radikálnou inováciou bola v tejto vlne výstavba verejných železníc, rozvoj oceliarskeho priemyslu a strojov pre hutnícku výrobu. V tretej K-vlne bola radikálnou inováciou expanzia elektrotechniky, automobilov a lietadiel. Výroba sa tak oslobodila od parného pohonu a stroje sa vybavovali vlastnými elektromotormi. Trvala do roku 1950. Od 50. rokov minulého storočia sa začala štvrtá K-vlna. V tomto období nastala expanzia polovodičovej elektrotechniky, počítačov a elektronických informačných systémov. Trvala do konca 20. storočia. V polovici 90. rokov minulého storočia viacero amerických profesorov prišlo s teóriou ekonomického rastu. Tá na rozdiel od klasickej teórie ekonomického rastu definuje inovácie nie ako reziduálny faktor, ale ako rozhodujúci faktor ekonomického rastu. Národné hospodárstvo, ktoré sa zakladalo na rozvoji poznania a aplikácii nových poznatkov

v inováciách, sa nazývalo informačná ekonomika, pretože v podnikoch dochádzalo k ratu výnosov spojeným s prevratom v technológiách. Toto obdobie bolo považované za začiatok piatej K-vlny, ktoré súvisí s vývojom súkromných investícií v USA. Typické sú technologické zmeny, komunikačné a informačné technológie, využívanie mikrotechnológií a nanotechnológií. Odborníci predpokladajú, že tento dlhodobý cyklus, v ktorom sa práve nachádzame, bude trvať približne do rokov 2020 až 2030, kým sa nevyčerpá inovačný potenciál odborov typických pre piatu vlnu.[2] V súčasnosti možno povedať, že periodicita sa skracuje, a to vďaka celosvetovému pokroku vedy, väčšej celosvetovej previazanosti, väčšej závislosti na ostatných štátoch zapríčinenej najmä globalizáciou. Cykly zapríčinené zmenou úrokových sadzieb a zmenou dopytu po investíciách sú kratšieho charakteru, ich dĺžka sa pohybuje medzi 7 - 11 rokmi a sú označované podľa autora, ktorý ich zdôvodnil ako Junglarove cykly, resp. strednodobé cykly. Teória sa potvrdzuje v praxi, pretože zhruba 7 ročný časový úsek dnes môžeme sledovať aj medzi poslednou krízou v USA z roku 2001 a krízou amerických hypoték. Dalo by sa povedať, že ani v tomto prípade nezlyhala len neviditeľná ruka trhu, ale bola to regulačná úloha štátu a zásahy štátu do ekonomiky, ktoré v nemalej miere okrem chýb účastníkov trhu dopomohli k dnešnému stavu. V hospodárstve možno pozorovať aj krátke cykly, ktorých existenciu zdôvodnili autori Kitchin a Mitchel, a preto sú označované aj ako Kitchinove a Mitchelove cykly. Podľa ich teórie dochádza k výkyvom v hospodárstve v dôsledku zmien v stave zásob medziproduktov a hotových výrobkov, a to v najdôležitejších hospodárskych odvetviach. Exogénnou príčinou ekonomického cyklu môžu byť aj voľby. Volebné obdobie je zväčša štvorročné, resp. päťročné v závislosti od danej krajiny, a preto možno volebné cykly zaradiť medzi krátkodobé.[3]

INOVAČNÁ POLITIKA EURÓPSKEJ ÚNIE

Európska únia si uvedomuje potenciál v raste nie len ekonomiky, ako aj sociálnej sféry pri podpore inovácií. Jedným zo siedmych začiatočných projektov v rámci stratégie Európa 2020 (Únia inovácií) sa snaží Európa, v spolupráci s tretími krajinami, zamerať na zmenu klímy, energetickú a potravinovú bezpečnosť a zdravie populácie.

[2] VIDOVÁ, J. 2013. Investície a inovácie v ekonomike. Bratislava: Ekonóm, 2013. p. 162-164. ISBN 978-80-225-3621-9

[3] HANOBIK F, ČERVEŇ A, 2012. Sociálny rozmer človeka v súčasnom svete. In Recenzovaný zborník vedeckých prác pedagógov Detašovaného pracoviska Kráľovnej Pokoja Medžugorja. Bardejov. Vysoká škola zdravotníctva a sociálnej práce sv. Alžbety Bratislava. ISSN 978-80-8132-037-8, 2012, str. 8. 293 s.

Splnením cieľa stanoveného v stratégii Európa 2020, ktorým je zvýšiť investície do výskumu a vývoja na 3 percentá HDP, by sa do roku 2025 mohlo vytvoriť 3,7 milióna pracovných miest a zvýšiť ročný HDP o 795 miliárd eur. Bude potrebný ďalší milión výskumných pracovníkov. Na stimuláciu súkromného sektora a na odstránenie prekážok, ktoré zabraňujú nápadom preniknúť na trh sa využijú intervencie verejného sektora. Medzi prekážky patria nedostatok financií, nekonzistentné výskumné systémy a trhy, nedostatočné využívanie verejného obstarávania týkajúceho sa inovácií a pomalé stanovovanie noriem. Komisárka pre výskum, inovácie a vedu Máire Geoghegan-Quinn a podpredseda Antonio Tajani zodpovední za priemysel a podnikanie uviedli: „Po prekonaní krízy budeme čeliť tvrdej svetovej konkurencii a naliehavo budeme potrebovať inovácie. Ak nepremeníme Európu na Úniu inovácií, naše ekonomiky upadnú a nápady a talent sa premrhajú. Inovácie sú kľúčom k udržateľnému rastu a spravodlivejšej a ekologickejšej spoločnosti. Radikálna zmena výsledkov inovácií v Európe je jediným spôsobom, ako vytvoriť trvalé a dobre platené pracovné miesta, ktoré odolajú tlakom globalizácie.“[4]

DESAŤ KĽÚČOVÝCH PRVKOV ÚNIE INOVÁCIÍ

Európske inovačné partnerstvá zmobilizujú zúčastnené strany, či už celoeurópske, vnútroštátne, regionálne, verejné alebo súkromné, v rámci dobre vymedzených cieľov v oblastiach politiky, ktoré kombinujú riešenie spoločenských výziev s potenciálom Európy stať sa svetovým lídrom. Partnerstvo skvalitní výskum a vývoj, skoordinuje investície, urýchli normalizáciu a zvýši dopyt. Komisia poskytne počiatočný kapitál, aby pritiahla financovanie zúčastnených strán. Pilotné partnerstvo pre aktívne a zdravé starnutie sa vytvorí začiatkom roka 2011. Jeho cieľom bude predĺžiť obdobie nášho života do roku 2020 o 2 roky, v ktorom sa tešíme dobrému zdraviu. Nasledovať budú ďalšie partnerstvá týkajúce sa oblastí ako sú energia, „inteligentné“ mestá a mobilita, úspora vody, neenergetické suroviny a udržateľné a produktívne poľnohospodárstvo.

Komisia zhromaždila 25 ukazovateľov v porovnávacej tabuľke Únie inovácií a kontrolný zoznam vlastností úspešných inovačných systémov. Vytvorí sa nový ukazovateľ týkajúci sa podielu rýchlo rastúcich inovačných spoločností v ekonomike. Komisia bude podporovať systém nezávislého hodnotenia univerzít.

[4]Zdroj: http://ec.europa.eu/slovensko/news/unia_inovacii_sk.htm, Únia inovácií, dostupné na internete 30.3.2014

Komisia predloží opatrenia na zlepšenie prístupu k finančným prostriedkom. Navrhne režim cezhraničného rizikového kapitálu a v spolupráci s Európskou investičnou bankou posilní režimy EÚ, akým je napríklad finančný nástroj na zdieľanie rizík a vymenuje vedúceho pracovníka na posilnenie cezhraničného súladu inovačných podnikov s investormi.

Posilnia sa existujúce výskumné iniciatívy. Komisia navrhne opatrenia na vytvorenie Európskeho výskumného priestoru, ktorý je právnym záväzkom vyplývajúcim z Lisabonskej zmluvy, do roku 2014. Znamená to väčšiu súdržnosť medzi európskymi a vnútroštátnymi výskumnými politikami, zníženie byrokracie a odstránenie prekážok mobility výskumných pracovníkov, ako je napríklad neexistujúca možnosť prenosu dôchodkových práv. Výsledkom bude aj maximalizácia otvoreného prístupu k výsledkom verejne financovaného výskumu. 8. rámcový program sa vypracuje tak, aby podporoval stratégiu Európa 2020. Európska rada pre výskum a Európsky technologický inštitút sa budú aj naďalej rozvíjať. Komisia posilní vedeckú základňu pre tvorbu politiky prostredníctvom svojho Spoločného výskumného centra.

Komisia v roku 2011 zriadi Európsku radu pre dosiahnutie vedúceho postavenia Európy v dizajne a európske označenie špičkového dizajnu.

Komisia v roku 2011 začne hlavný program výskumu verejného sektora a sociálnej inovácie a vypracuje porovnávaciu tabuľku inovácií v európskom verejnom sektore. Navyše odštartuje pilotný projekt európskych sociálnych inovácií s cieľom poskytnúť expertízu sociálnym inovátorom a navrhnúť, aby sa sociálne inovácie stali hlavným zmyslom programov v rámci Európskeho sociálneho fondu. Bude viesť konzultácie so sociálnymi partnermi o rozširovaní inovačnej ekonomiky do všetkých pracovných úrovní.

Komisia navrhuje, aby vlády vyčlenili osobitné rozpočtové prostriedky na verejné obstarávanie v oblasti inovačných výrobkov a služieb. Vytvoril by sa tak trh verejného obstarávania v hodnote minimálne 10 miliárd eur ročne pre inovácie, ktorými sa zlepšujú verejné služby. Komisia poskytne zmluvným subjektom z rôznych členských štátov poradenstvo pri spoločnom verejnom obstarávaní.

Začiatkom roka 2011 vypracuje Komisia legislatívny návrh na urýchlenie a modernizáciu procesu stanovovania noriem s cieľom umožniť interoperabilitu a podporiť inovácie.

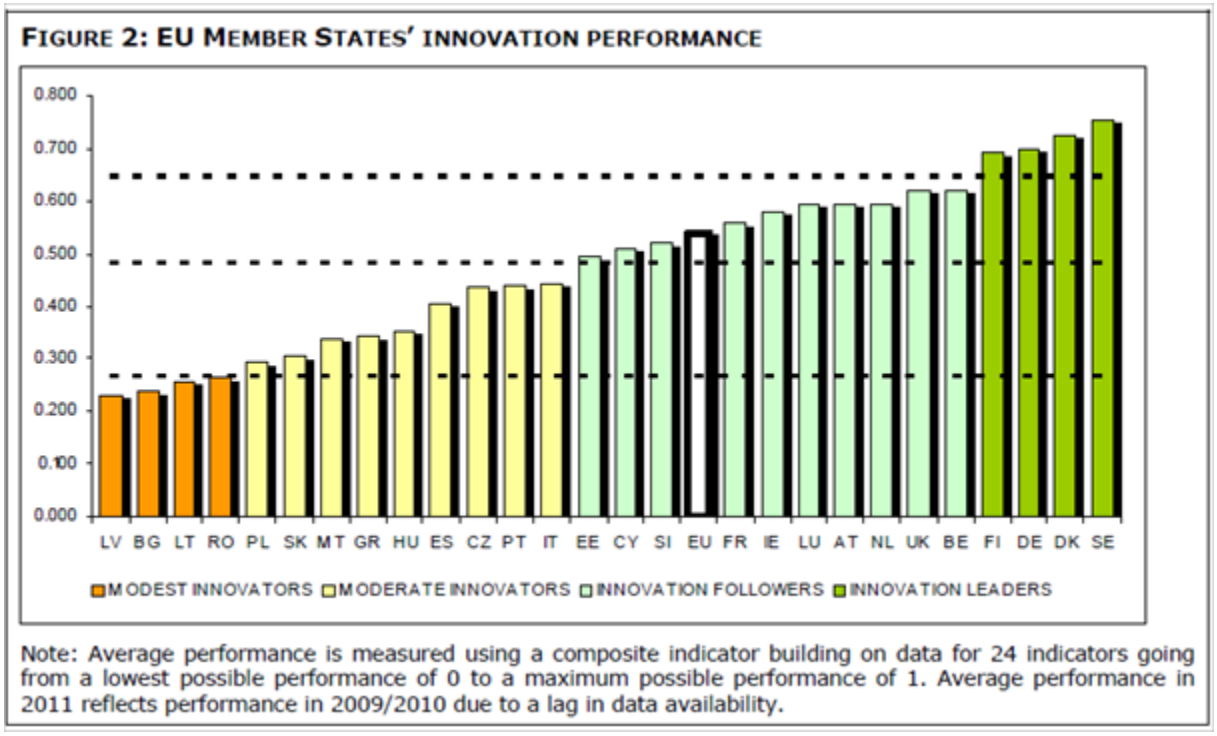
Režim duševného vlastníctva v Európe je potrebné zmodernizovať. Dohoda o patente EÚ by podnikom ročne ušetrila 250 miliónov eur. Komisia v roku 2011 predloží návrhy týkajúce sa európskeho trhu vedomostí pre patenty a poskytovanie licencií.

Na účely podpory inovácií sa preskúmajú rámce štrukturálnych fondov a štátnej pomoci. Komisia pomôže členským štátom lepšie využiť 86 miliárd eur zo štrukturálnych fondov určených na výskum a inovácie na obdobie rokov 2007 až 2013. Navrhne rámec štrukturálnych fondov po roku 2013 s väčším zameraním na inovácie. V roku 2011 preskúma rámec štátnej pomoci.[5]

INOVAČNÁ POLITIKA SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Ako vyplýva z Európskeho inovačného hodnotenia, Slovensko patrí v medzinárodnom porovnaní medzi krajiny s najmenšou inovačnou výkonnosťou. Spomedzi 27 krajín EÚ (vstup Chorvátska v roku 2013) je SR až na 22. mieste. V porovnaní s rokom 2010 si SR polepšila o jednu priečku, no stále je pod priemerom EÚ.

Obrázok Inovačná výkonnosť v Európskej únii (2011)



Zdroj: Európske inovačné hodnotenie EIS 2011

Dlhodobo zaostávame v intenzite inovačných aktivít na úrovni podnikov, vo výdavkoch na projekty výskumu, vývoja a inovácií, ktorých realizačné výstupy končia

[5] Zdroj: http://www.siea.sk/materials/files/inovacie/dokumenty/IP_2011_2013.pdf, Inovačná politika na roky 2011 – 2013 v pôsobnosti Ministerstva hospodárstva SR, dostupné na internete 30.3.2014

v praxi, v technologickom transfere, vo využívaní kooperačného potenciálu, v patentovej aktivite, v spolupráci výskumu s priemyslom, vo využití rizikového kapitálu, ale aj v rade aspektov podmieňujúcich efektívne využívanie ľudských zdrojov. Toto zaostávanie má niekoľko príčin. Jedná sa najmä o nízke výdavky verejného i súkromného sektora na výskum a vývoj v roku 2011. Priemer výdavkov krajín EÚ 27 je 1,82 % HDP, v SR to je len 0,48 % HDP, pričom verejné prostriedky predstavujú 55 % z celkových výdavkov na vedu a výskum. Problémom zostáva i pretrvávajúca slabá úroveň účinnej spolupráce vedecko-výskumného, školského a hospodárskeho potenciálu na rozvoji a raste konkurenčnej schopnosti priemyselnej základne, v spojení s tvorbou konkurencieschopných inovatívnych produktov, technológií a služieb. Ukazuje sa, že pre zlepšenie transferu poznatkov základného výskumu do následných etáp priemyselného výskumu, experimentálneho vývoja a praxe je nevyhnutné začať so zásadnou reštrukturalizáciou vzniknutých centier excelentnosti a zefektívňovaním činnosti univerzít tak, aby sa zvýšili možnosti a úroveň využitia ich inovačného potenciálu pre potreby slovenského priemyslu.

Vláda SR schválila v marci 2007 Inovačnú stratégiu SR na roky 2007 až 2013 (ďalej len „IS SR“), ktorá celoštátne zastrešuje problematiku inovácií ako jeden zo strategických nástrojov budovania znalostnej ekonomiky a zabezpečovania hospodárskeho rastu Slovenskej republiky.

V IS SR sú definované nasledovné priority:

Vysoko kvalitná infraštruktúra a efektívny systém pre rozvoj inovácií,

Kvalitné ľudské zdroje,

Účinné nástroje pre inovácie

Pri stanovovaní priorít IS SR, bol rozvoj inovačných aktivít plánovaný s adekvátnou finančnou podporou zo strany štátneho rozpočtu.

Vzhľadom na pretrvávajúce negatívne dopady hospodárskej a finančnej krízy, ktorá poznačila svetovú ekonomiku a samozrejme aj Slovensko, vláda v sledovanom období použila finančné zdroje štátneho rozpočtu najmä na opatrenia zamerané na subvencovanie pracovných miest a celkový prístup k zachovaniu zamestnanosti. Keďže na plánované aktivity neboli vyčlenené potrebné finančné zdroje, nebola ani zabezpečená podpora v takej miere, ako sa pôvodne uvažovalo. Hlavným zdrojom financovania inovačných aktivít v sledovanom období boli štrukturálne fondy cez prioritné osi Operačného programu Konkurencieschopnosť a hospodársky rast.

V roku 2011 pokračoval trend medziročného poklesu investícií privátneho sektora do výskumných a inovačných aktivít. V štruktúre produkcie slovenského priemyslu je nízky

podiel výroby s vysokým podielom pridanej hodnoty, nízky podiel inovovaných výrobkov a nízky podiel exportu vlastných high-tech výrobkov. Medzi slabiny patrí tiež pomalý prechod od materiálovo náročnej výroby k odborom využívajúcim nové moderné technológie.[6]

Nedostatok financií spolu s nedostatkom motivácie pre inovácie na Slovensku sú ťažiskovými problémami. Pokiaľ je v krajine nedostatok prostriedkov z verejných i súkromných zdrojov, potom je potrebné sa snažiť získať ich zo zahraničia – od veľkých podnikov a zahraničných a medzinárodných inštitúcií. Tie budú na Slovensku investovať do inovácií, len ak ich dokážeme presvedčiť, respektíve motivovať. Nedostatok motivácie inovovať a prenášať výsledky výskumu a vývoja do praxe je zjavná ako v akademickom, tak aj v podnikateľskom sektore. Pokiaľ inovácie a výskum nebudú bežným typom podnikania, či jeho súčasťou a podnikanie nebude úzko spojené s inováciami, stav v tejto oblasti sa na Slovensku nezlepší.[7]

Príklady z niektorých krajín EÚ však ukazujú na fakt, že pri cielenej verejnej podpore v strategických oblastiach je možné dosiahnuť celosvetové úspechy, preto prioritou najbližšieho obdobia je:

1. zabezpečenie podporných nástrojov na modernizáciu priemyslu a pôdohospodárstva v smere rastu efektivity využitia surovín a energií,
2. rozvoj priemyselných inovácií ako kľúčového nástroja hospodárskeho rastu a udržania konkurenčnej schopnosti,
3. zapájanie podnikateľských subjektov do medzinárodných inovačných kooperácií a vytváranie sietí pre podporu medzinárodnej spolupráce slovenských výskumno-vývojových kapacít s výrobnými podnikmi, za účasti univerzít a SAV.

Veľmi dôležitou úlohou bude:

1. definovať prioritné oblasti v oblasti priemyselného výskumu a experimentálneho vývoja a prepojiť ich v rámci výskumných priorít EÚ,
2. vytvárať podmienky k rýchlejšiemu zapojeniu slovenského ľudského a sociálneho potenciálu do znalostných sietí v európskom a globálnom prostredí,

[6] Zdroj: http://rpo.rokovania.sk/RokovanieVlady/html/m_Mater-Dokum-145241.html, Správa o plnení opatrení Inovačnej stratégie SR a Inovačnej politiky SR za rok 2011 a prvý štvrťrok 2012,dostupné na internete 30.3.2014

[7] Zdroj: http://www.siea.sk/materials/files/inovacie/dokumenty/IP_2011_2013.pdf, Inovačná politika na roky 2011 – 2013 v pôsobnosti Ministerstva hospodárstva SR, dostupné na internete 30.3.2014

3. finančne podporovať spoluúčasť domácich podnikateľských subjektov vo výskumných projektoch EÚ,
4. presadzovať, aby vo výskumných programov EÚ boli vytvorené podmienky na vyššie zapojenie slovenských podnikateľských subjektov do výskumných konzorcií,
5. motivovať nadnárodné spoločnosti, aby posilňovali vývojové zložky svojich podnikov na Slovensku a intenzívnejšie využívali potenciál slovenského výskumu a vývoja,
6. umožniť zapojenie a čerpanie štátnych stimulov pre výskum, rozvoj a zavádzanie inovácií aj neziskovým organizáciám a občianskym združeniam ako verejno-súkromné partnerstvá.

V oblasti inovácii je teda potrebné sa zamerať na:

1. zabezpečenie štrukturálnej zmeny financovania výskumu, vývoja a inovácií, pretože bez trvalej finančnej podpory výskumu a vývoja zo strany štátu a podnikateľov nebude možné dosiahnuť v oblasti inovácií a vo zvyšovaní konkurenčnej schopnosti domácich subjektov, výraznejší pokrok,
2. uskutočnenie zmeny existujúcej štruktúry štátnej vednej, technickej a inovačnej politiky s tým, že v konečnom dôsledku by za rozvoj všetkých týchto politík bol zodpovedný jediný vrcholný orgán, ktorý by bol taktiež zodpovedný za efektívne financovanie vedy, techniky a inovácií,
3. vytvorenie takých podmienok, aby sa aj jednotlivé podnikateľské subjekty aktivovali v oblasti aplikovaného výskumu a inovácií. Jednou z možností môže byť aj vytváranie vhodných podmienok pre rozvoj klastrov a aktívna klastrová politika.[8]

Vo všetkých jednotlivých zložkách hospodárskej politiky bude potrebné postupne zbližovať sektorovú štruktúru slovenskej ekonomiky s vyspelými členskými štátmi EÚ a navyše bude potrebné priblížiť využívanie nových poznatkov a uplatňovanie inovácií vo všetkých odvetviach. Cieľom je, aby sa zo súčasnej výrobno-montážnej priemyselnej základne Slovensko postupne pretransformovalo do pozície výskumno-vývojovej a výrobnej základne.

[8] Zdroj: http://rpo.rokovania.sk/RokovanieVlady/html/m_Mater-Dokum-145241.html, Správa o plnení opatrení Inovačnej stratégie SR a Inovačnej politiky SR za rok 2011 a prvý štvrťrok 2012,dostupné na internete 30.3.2014

ZÁVER

Inovácie sú celosvetovo považované za jednu z možností ako zrýchliť prechod z pokrízovej ekonomiky na silnejšiu a trvalo udržateľnú ekonomiku. Hoci nejde o riešenie pre všetky svetové problémy, inovácie poskytujú základ pre nové odvetvia, podniky a pracovné miesta. Inovácie sú teda nevyhnutné pre zvýšenie konkurencieschopnosti, diverzifikáciu ekonomických aktivít a pohyb smerom k činnostiam s vyššou pridanou hodnotou. Inovácie zasahujú už do každej činnosti v živote. Ovplyvňujú nielen dnešný život, ale aj budúce príležitosti a podmienky života. Globalizácia na jednej strane zmenšuje svet, na druhej strane zväčšuje trh a počet silných konkurentov. Podporou inovatívnej činnosti podnikov a ich zapojením, najmä do medzinárodných inovačných kooperácií sa vytvoria podmienky nielen pre rast ich konkurencieschopnosti a ekonomického rastu, ale aj pre zvyšovanie životnej úrovne obyvateľstva.

Ekonomický rast a napredovanie si dnes žiada viac ako kedykoľvek pred tým, podporu inovácií a vytvorenie správnych nástrojov na ich podporu. Podporu treba sústrediť do oblasti vzdelávania, odbornej prípravy a politiky zamestnanosti. Na druhej strane treba podporiť podniky v ich samostatnej inovačnej činnosti a vytvoriť prepojenia medzi podnikateľským a vedeckým sektorom.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. HANOBIK F, ČERVEŇ A, 2012. Sociálny rozmer človeka v súčasnom svete. In Recenzovaný zborník vedeckých prác pedagógov Detašovaného pracoviska Kráľovnej Pokoja Medžugorja. Bardejov. Vysoká škola zdravotníctva a sociálnej práce sv. Alžbety Bratislava. ISSN 978-80-8132-037-8, 2012, str. 8. 293 s.
2. OECD, 2005. Oslo Manual. Paris. Guidelines for collecting and interpreting innovation data. Third edition. p. 38 ISBN 92-64-01308-3. Str. 164.
3. VIDOVÁ, J. 2013. Investície a inovácie v ekonomike. Bratislava: Ekonóm, 2013. p. 162-164. ISBN 978-80-225-3621
4. http://ec.europa.eu/slovensko/news/unia_inovacii_sk.htm, Únia inovácií, dostupné na internete 30.3.2014
5. http://www.siea.sk/materials/files/inovacie/dokumenty/IP_2011_2013.pdf, Inovačná politika na roky 2011 – 2013 v pôsobnosti Ministerstva hospodárstva SR, dostupné na internete 30.3.2014
6. http://rpo.rokovania.sk/RokovanieVlady/html/m_Mater-Dokum-145241.html, Správa o plnení opatrení Inovačnej stratégie SR a Inovačnej politiky SR za rok 2011 a prvý štvrťrok 2012,dostupné na internete 30.3.2014

Táto práca bola vytvorená ako súčasť projektu č. **I-14-112-00** Vplyv postindustiálnej éry na pracovnú dobu a výkonnosť zamestnancov na Ekonomickej univerzite v Bratislave

VEDENIE ĽUDÍ A KREATÍVNY LÍDER

LEADERSHIP AND CREATIVE LEADER

Marcela Galovská*

KEY WORD

leadership, creative leader, creative industries, creativity, leader, management functions

ABSTRACT

Post refers shows the managerial function of leading, in particular to define the creative leader. At present, the creative industries are a growing trend, not only in Slovakia but also the European Union. The industry is an important sector in the economy. In this paper we refer to the tools of leadership. Instruments can affect the creative leader in enterprise workers to creative thought. While pursuing his creative industry development time but also within regions. In the last section addresses the key challenges of creative leadership. For each economic health of a country is an important creative industry, which needs to have a creative leader. Currently in a global world there are different methods for the development of creativity but largely it is important to keeping workers in the creative industries.

JEL Classification: M12

ÚVOD

V súčasnosti bude kreatívny priemysel zohrávať dôležitú úlohu v hospodárstve. Pre kreatívny priemysel je nevyhnutné mať kreatívnych pracovníkov, ktorí musia byť vedení kreatívnym lídrom. V príspevku najskôr charakterizujem nástroje vedenia ľudí, ktorými líder dosiahne požadovaní cieľ. Ďalej v príspevku poukazujem na časový vývoj kreatívneho priemyslu a definovanie úloh kreatívneho lídra.

***Ing. Marcela Galovská

e-mail: galovska.m@azet.sk

Školiteľka: doc. Ing. Nadežda Jankelová, PhD.

Katedra: Manažmentu

VEDENIE ĽUDÍ

Vedenie je jedna z manažérskych funkcií, vyjadruje spôsob ako dosiahne stanovený cieľ, ktorý sme si naplánovali.

Medzi nástroje vedenia ľudí patrí motivovanie a stimulovanie, hodnotenie, odmeňovanie a komunikácia.

Motivácia závisí od štýlu vedenie. Je dôležité aby líder viedol na základe vízie, uprednostňoval participačný štýl. Pri použití efektívneho štýlu vedenia je možné uvoľniť pracovný potenciál ľudí. Vedenie na základe vízie ukazuje jasné smerovanie a jednoznačnosť.

Reálny obraz o ľudskom potenciáli, ktorým podnik disponuje a odkryť jeho rezervy vyjadruje hodnotenie. Medzi funkcie nástroja hodnotenia patrí poznávanie, porovnávanie, regulovanie, stimulovanie. V rámci hodnotenia sa zaoberáme danými oblasťami kvantita a kvalita práce, produktivita, výsledky, komunikovanie, interpersonálne vzťahy, vzdelávanie, odborný rast, spoločenský rast a iné.

Oceňovanie vykonanej práce patrí medzi nástroj odmeňovania, môže byť hmotné alebo nehmotné. Finančné odmeňovanie môže byť priame alebo nepriame.

Kontakt medzi ľuďmi, obsahom ktorého je výmena informácií je komunikácia. Medzi základné funkcie komunikácie patrí: informovať, vychovávať, inštruovať, integrovať, presvedčovať, posilňovať, motivovať a zabaviť. Pri vedení ľudí je dôležitá verbálna a neverbálna komunikácia.

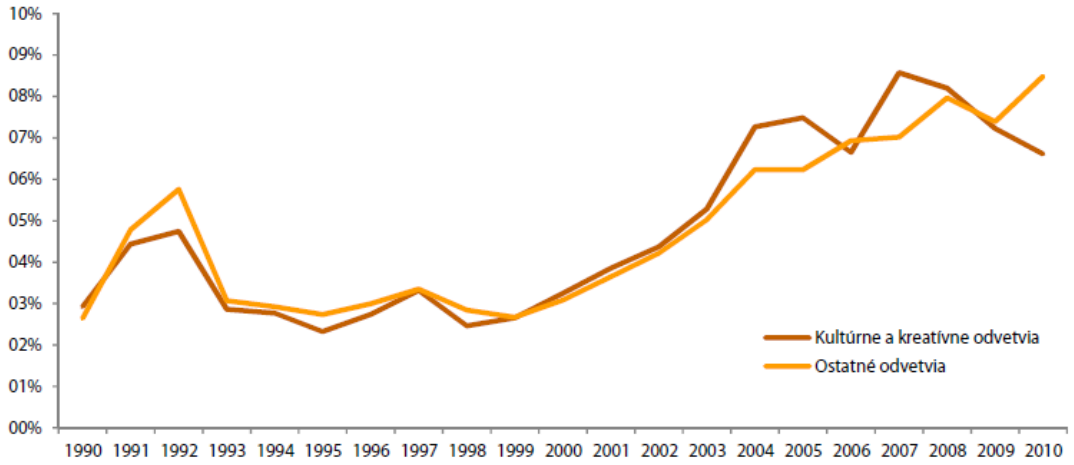
KREATÍVNY PRIEMYSEL

Kreatívny priemysel znamená novú príležitosť pre rast ekonomiky EÚ. Na kreatívnom fóre 2009 Václav Havel upozornil na čo sa zabudlo. Pri vytváraní EÚ jedným zo základom bola história a kultúra, práve týmto smerom by sa mala uberať. Kreatívny priemysel aby bol úspešný musí mať silnú tradičnú kultúru a kreatívne inštitúcie, EÚ má daný potenciál.

Kreatívny priemysel v súčasnosti bude vo veľkej miere ovplyvňovať ekonomiku krajiny. Je dôležité a nutné aby krajiny, ktoré nemajú dostatok nerastných surovín preferovali a podporovali zo strany štátu kreatívny priemysel. Kreativita je nevyčerpateľná, ľudia majú nové nápady, preberajú skúsenosti od iných v globalizovanom a otvorenom prostredí. Do značnej miery by sa mala podporovať vzdelanostná úroveň obyvateľstva, rozvoj vedy a výskumu v rámci EÚ neorientovať sa len automobilovým priemyslom.

Nasledujúci graf znázorňuje vývoj zakladania firiem v kultúrnych a kreatívnych odvetviach.

Graf: Časový vývoj zakladania firiem v kultúrnom a kreatívnom odvetví (1990-2010)



Zdroj: SIEA (2014)

Graf ukazuje podiel založených firiem v príslušnom roku z celkového počtu firiem. Nárast kultúrneho a kreatívneho odvetvia je od roku 2000.

Nasledujúca tabuľka vyjadruje počet firiem v kultúrnom a kreatívnom odvetví pre príslušné kraje Slovenska.

Tabuľka: Regionálne rozmiestnenie firiem (v %)

	Počet firiem v kultúrnych a kreatívnych odvetviach		Počet firiem v ostatných odvetviach		Podiel počtu firiem v kultúrnych a kreatívnych odvetviach na celkovom počte firiem
Bratislavský kraj	42,5	8 573	19,9	100 707	7,8
Trnavský kraj	9,0	1 808	10,5	53 140	3,3
Trenčiansky kraj	7,2	1 453	10,6	53 864	2,6
Nitriansky kraj	9,0	1 818	11,9	60 414	2,9
Žilinský kraj	7,8	1 568	13,4	68 049	2,3
Banskobystrický kraj	8,1	1 623	10,2	51 746	3,0
Prešovský kraj	7,7	1 550	13,3	67 695	2,2
Košický kraj	8,8	1 778	10,2	51 673	3,3
Spolu	**100,0**	**20 171**	**100,0**	**507 288**	**3,8**

Zdroj: SIEA (2014)

Najväčší počet firiem, ktoré sa zaoberajú kultúrnym a kreatívnym odvetvím je v Bratislavskom kraji. Najnižší počet je v Trenčianskom , Prešovskom a Žilinskom kraji.

KREATÍVNY LÍDER

„Líder je ten, kto má nasledovníkov," P. F. Drucker
Líder inšpiruje pracovníkov v organizácii, vytyčuje smer a predpovedá budúcnosť. Každý líder by mal mať vrodené hodnoty, ktoré sa týkajú kvality, poctivosti, odhadnutia zamestnancov.

Podľa Amabileovej (1983) kreativita je dielo alebo riešenie problému sa považuje za kreatívne do tej miery, do akej je novým, užitočným, správnym a prínosným riešením zadanej

úlohy, a zároveň do takej miery je úloha heuristická (originálne, pôvodné, predpokladajúce nové riešenie) než algoritmické (známa úloha s rutinným riešením). Človek od zvieraťa sa hlavne odlišuje myslením a kreativitou.

Guilford ako jeden z prvých mysliteľov definoval a vymedzil pojem kreativita. Chápal ju ako vlastnosť človeka vychádzajúcu z určitých potrieb a prejavuje sa mentálnymi procesmi smerovanú k definovanému cieľu. Vymedzil kreativitu využitím s kombináciou kategórii svojho štrukturálneho modelu na štyri odlišné typy:

- kreativita figurálna: zaradujeme sochárske, umelecké a iné diela,
- kreativitu symbolickú: matematika, hudba, balet a iné,
- kreativitu sémantickú: žurnalistika, literatúra a iné,
- kreativitu sociálnu: psychológia, verejná činnosť a iné.

Podľa Žáka (Žák, 2004, str. 172) definoval model kreativity:

C = Att x Ab x Pr

Legenda:

C – Creativity / Kreativita

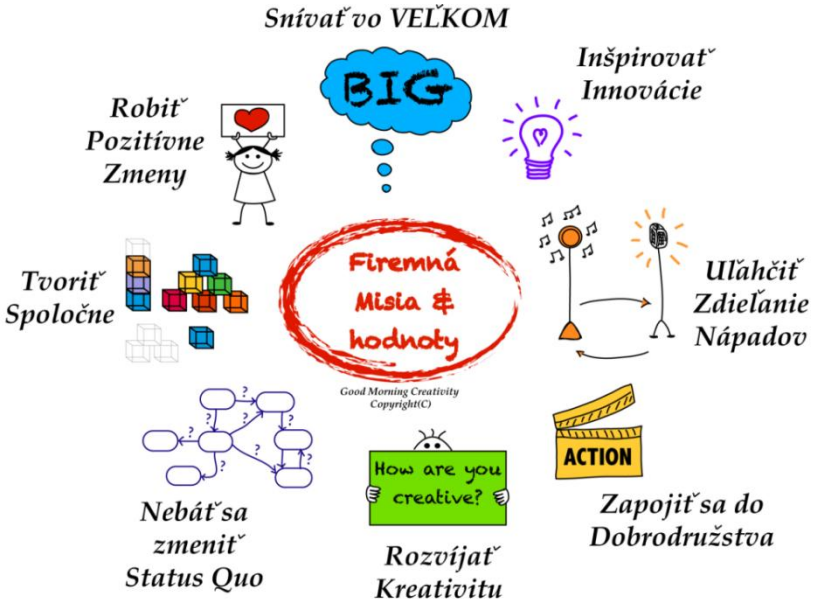
Att – Attitude / Postoj

Ab – Ability / Schopnosť

Pr – Process / Kreatívny proces

Na základe správy výkonných riaditeľov z roku 2010 bude kľúčovou úlohou mať kreatívneho lídra. V nasledujúcom obrázku sú znázornené osem kľúčových úloh, ktoré by mal mať kreatívny líder.

Obrázok: Kľúčové úlohy kreatívneho lídra



Zdroj: Good morning creativity (2010)

Medzi kľúčové úlohy kreatívneho lídra patria:

- snívajte vo veľkom,
- inšpirovať inovácie,
- uľahčiť zdieľanie nápadov,
- zapojiť sa do dobrodružstva,
- robiť pozitívne zmeny,
- tvoriť spoločne,
- nebáť sa zmeniť status quo,
- rozvíjať kreativitu.

Pri splnení úloh, kreatívny líder naplní firemné poslanie a hodnoty.

ZÁVER

Daným príspevkom chcem upozorniť na rozvoj kreatívneho priemyslu. Najmä na analýzy a štúdie SIEA Možnosti rozvoja kreatívneho priemyslu na Slovensku. Na druhej strane definovanie kreatívneho lídra najmä jeho úlohy, ktorý je dôležitý pre dané odvetvie hospodárstvo. Efektívnymi nástrojmi vedenia ľudí dosiahne líder svoje ciele. Je nutné aby boli pracovníci ochotní zdieľať svoje nápady. Podľa môjho názoru zdieľanie nápadov je kľúčovou úlohou kreatívneho lídra.

LITERATÚRA

ADAIR, John – REED, Peter. 2009. *Né šéf, ale lídr: jak ostatní vést po cestě k úspěchu.* Brno: Computer press, 2009. 193 s. ISBN 978-80-251-2447-5

ADAIR, John. 2006. *Leadership: učte se od velkých vúdcú.* Praha: Computer Press, 2006. 289 s. ISBN 80-251-1256-X

ARMSTRONG, Michael. 2008. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. 264 s. ISBN 978-80-247-2177-4

DRUCKER, Ferdinand. Peter. 1992. Efektívní vedoucí. Praha: Management Press, 1992. 127 s. ISBN 80-85603-02-0

FREEMAN, R. E. - HARRISON, J. S. - WICKS, A. C. - PARMAR, B. L. - DeCOLLE, S. 2010. *Stakeholder Theory – The State of Art*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. 343 s. ISBN 978-0-521-19081-7

PENDLETON, D., FURNHAM, A.: Leadership: All you need to know. Georgia: MPG Group, 2012, ISBN 978- 0- 230- 31945- 5

RADCLIFFE, Steve. 2012. *Leadership: lídrem jednoduše a přirozeně.* 1. vydanie. Praha: Havlíčkův Brod, a.s., 2012. 176 s. ISBN 978-80-247-4163-5

ŽÁK, Petr.2004. *Kreativita a její rozvoj*. Praha:Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0457-5

AMABILE, T. Creativity in context. Boulder: Westview Press, 1992 Dostupne na internete http://mis.postech.ac.kr/class/MEIE780_AdvMIS/2012%20paper/Part1%20(Pack1-3)/02_sources%20of%20innovation/1-3)%20Creativity%20and%20Innovation%20in%20Organizations.pdf

Dostupné na internete: http://www.culture.gov.sk/posobnost-ministerstva/kreativny-priemysel-165.html

Dostupné na internete: http://www.goodmorningcreativity.com/sk/2011/definujte-kreativneho-lidra-pomocou-kresby/

Dostupné na internete: https://managementmania.com/sk/vedenie-a-komunikovanie

Dostupné na internete: http://www.chicagonow.com/blogs/local-leaders/2010/10/the-art-of-communicating-feedback-to-employees.html

Dostupné na internete: http://www.researchgate.net/profile/Miroslav_Sipikal/publication/260876895_Monosti_rozvoja_kreatvneho_priemyslu_na_Slovensku/links/02e7e53294a339665e000000?origin=publication_detail

Dostupné na internete: http://www.nocka.sk/narodna-osveta/2014/kreativa-viac

INTERNATIONALE WISSENSCHAFTLICHE KONFERENZ DER DOKTORANDEN

DER FAKULTÄT FÜR BETRIEBSMANAGEMENT DER WIRTSCHAFTSUNIVERSITÄT IN BRATISLAVA

Regulatorische Rahmenbedingungen für Medizinprodukte in der Europäischen Union

Regulatory Framework for Medical Device in the European Union

Michael Gschwandtner[1]

ABSTRACT

In the European Union (EU) medical devices are regulated by the Medical Device Directive (93/42/EEC), which defines the requirements that medical device manufacturers need to fulfill in order to place their products on the EU market. In contrast to other high-regulated markets, e.g. the USA, medical device manufacturers can market their products in the countries of the EU partially without any approval of a competent authority. A regulatory framework for medical devices always balances between patient safety and patient access (time to market). In this article the regulatory framework for medical devices in EU will be described and discussed.

[1] University of Economics in Bratislava, position: doctoral student, contact:

KEY WORDS

English

- Medical Devices
- Regulatory
- 93/42/EEC
- Medical Device Directive
- Notified Bodies
- CE mark

Deutsch

- Medizinprodukte
- Regulierung
- 93/42/EEC
- Medizinproduktedirektive
- Benannte Stellen
- CE Zeichen

INTRODUCTION

The medical devices industry is a major contributor to the EU economy with approximately 25000 companies, 575000 employees and a market size of roughly 100 billion Euros per year. Based upon manufacturer prices the European medical technology market is estimated to comprise approximately 30% of the world market. Therefore it is the second largest medical technology market after US[2].

There is a variety of roughly 500000 medical device technologies available in the EU and include simplest devices like band aids, tongue depressors and surgical lamps but also technically more sophisticated and safety critical devices like hip implants, radiotherapy devices or medication pump systems.

The European medical device industry is a globally recognized innovation contributor in the field of new technologies[3]. One of the factors to measure the innovation and patient access to new medical technologies in a regulatory system is the “time to market”. A certain medical device technology might not be available in different countries at the same time due to different regulatory frameworks. Especially for innovative technologies, which are potentially life saving or life enhancing, this can be critical if the respective technology is available in one jurisdiction but not in the other.

However, new health care treatments, no matter if pharmaceutical products or medical devices, do not only have the potential to enhance or / and improve public health but also bear a certain

[2] MedTech Europe, 2014
[3] Atkins, 2012

risk to every individual. Hence, regulatory systems are in the conflict between the clinical benefit of an innovation on the one hand and the risk to the public health on the other side[45]. This applies also to the EU regulatory framework for medical devices, which will be described in the following.

REGULATION OF MEDICAL DEVICES IN EUROPE

The regulatory framework for medical devices in the European Union consists of three directives:

1. The Medical Device Directive (MDD 93/42/EEC)[6]
2. The Active Implantable Medical Device Directive (AIMDD 90/385/EEC)[7]
3. The In Vitro Diagnostic Medical Device Directive (IVDMDD 98/79/EEC)[8]

These main directives define the requirements for safety and market access, were made effective in the 1990s and have been supplemented over time.

A "medical device" is defined according to the Medical Device Directive[9]:

> "*medical device* means any instrument, apparatus, appliance, software, material or other article, whether used alone or in combination, together with any accessories, including the software intended by its manufacturer to be used specifically for diagnostic and/or therapeutic purposes and necessary for its proper application, intended by the manufacturer to be used for human beings for the purpose of:
>
> - diagnosis, prevention, monitoring, treatment or alleviation of disease,
> - diagnosis, monitoring, treatment, alleviation of or compensation for an injury or handicap,

[4] Freemantle, 2011
[5] Curfman und Redberg 2011
[6] 93/42/EEC, Council of the European Communities 2007
[7] 90/385/EEC, Council of the European Communities 2007
[8] 98/79/EC, European Parliament and the Council of the European Union 1998
[9] 93/42/EEC, Council of the European Communities 2007

- investigation, replacement or modification of the anatomy or of a physiological process,
- control of conception,

and which does not achieve its principal intended action in or on the human body by pharmacological, immunological or metabolic means, but which may be assisted in its function by such means".

The Active Implantable Medical Device Directive AIMDD 90/385/EE is applicable to products such as implantable cardiac pacemakers, implantable insulin pumps or cochlear implants and forms therefore a group of high risk devices.

In contrast the IVDMDD 98/79/EC regulates diagnostic systems such as HIV-, pregnancy- or blood sugar tests.

The MDD 93/42/EEC is applicable to all other medical devices such as scalpels, magnetic resonance tomograph or anesthesia machines.

The MDD itself is not a binding law in the EU member states, but the EU member states are obliged to translate the MDD into local and therefore binding law. Hence, every EU member state has its own medical device law covering also all aspects of the MDD. As an example Germany has the "Medizinproduktegesetz", which includes the requirements of the MDD amended by additional propositions.

CLASSIFICATION OF MEDICAL DEVICES

The product category "medical devices" forms an immense heterogeneous segment of technologies. Medical devices vary not only in the indications that shall be treated but also in regards to design and manufacturing complexity, as different medical device types incorporate different technologies and sciences[10]. For example a manual blood pressure measurement system

[10] MedTech Europe 2014

incorporates other engineering and science disciplines as a computer tomograph (CAT scanner). Consequently the risk to the patient, which each medical device bears, is also very different depending on the technology. This circumstance is reflected in all core medical device regulations worldwide by a classification system for medical devices. This classification is mostly based on the risk profile of the medical device.

In the EU regulation the classification of medical devices is dependent on[11]:

- Place of application (e.g. topical vs. contact with central nervous system)
- Invasiveness
- Type of application (diagnostic vs. therapeutic)
- Energy source (active vs. non-active)
- Duration of use

The MDD defines 4 medical device classes (see Table 1).

Table 1: Medical device classification according to 93/42/EEC

Classification	Risk	Example	Regulatory Route to CE mark
I	Low	Surgical lamp, hospital bed	No notified Body included in conformity assessment
IIa	Medium	Pen injector for non critical medicinal product	Notified Body included in conformity assessment
IIb	Medium	Insulin pump	Notified Body included in conformity assessment
III	High	Hip implant, coronary stent	Notified Body included in conformity assessment

[11] 93/42/EEC, Council of the European Communities 2007

Medical devices classified as class I are seen as devices with the lowest risk, whereas medical devices with class II or even III are of medium or high risk. The effort, which manufacturers need to invest for bringing a device to the European market, is essentially dependent on the classification of the medical device[12]. However, the process of determining the classification of a device is not done by any competent authority, but by the manufacturers themselves[13].

NOTIFIED BODIES

Notified Bodies (NBs) are private organizations, which primary task it is to assess the manufacturers- and product conformity to the essential requirements of certain European directives. For medical devices the NBs assess the conformity to the provisions of the MDD by performing e.g.

- Inspections (e.g. of product batches)
- Quality Assurance
- Type Examination
- Design Examination

The Notified Bodies are nominated by the EU member states based on different criteria like knowledge, certification, and independence. Every NB needs to be notified by the European Commission.

The surveillance / monitoring of the NBs is being done by the competent authorities in the respective EU member state where the NB is located. For example the TÜV Süd is a Notified Body in Germany being monitored by the "Zentralstelle der Länder für Gesundheitsschutz bei Arzneimitteln und Medizinprodukten".

An important factor to be considered about NBs is that they are operating in a competitive market with other Notified Bodies, as every medical device manufacturer can choose any NB, as long as the NB has been notified by the European Commission. In the EU there are more then 70 NBs,

[12] Mersseman 2014
[13] 93/42/EEC, Council of the European Communities 2007

which are notified under the MDD[14]. However, the NBs for medical devices are specialized regarding certain types of technologies. Therefore not all NBs are assessing all types of medical devices.

CONFORMITY ASSESSMENT

In order to place a medical device on the market of the EU member states, the respective medical device needs to bear a "CE Mark", which is not restricted to medical devices but can be found on many other products on the EU market[15] (see Figure 1).



Figure 1: CE Mark

The goal, when introducing the CE mark in Europe, was to remove technical barriers between EU member states and countries accepting the CE mark (e.g. Turkey). It guarantees free movement of safe and performing products[16].

The CE mark indicates that a product conforms to the essential requirements, which are defined in a European directive. In the case of medical devices the CE mark indicates that the device conforms to the Annex I of the Medical Device Directive[17]. However, it is important to note that the CE mark is not granted by any competent authority but rather a manufacturers statement declaring that the product meets all relevant essential requirements of the MDD.

[14] European Commission 2014
[15] McCulloch 2012
[16] Mersseman 2014
[17] French-Mowat und Burnett 2012

The MDD requires each manufacturer to assess whether his product fulfills the applicable requirements by performing a conformity assessment. A successful conformity assessment, documented by a Declaration of Conformity, allows the manufacturer to CE mark his product and consequently market it in the EU. However, the MDD describes different conformity assessment routes, depending on the classification of the medical device (see Figure 2)[18].

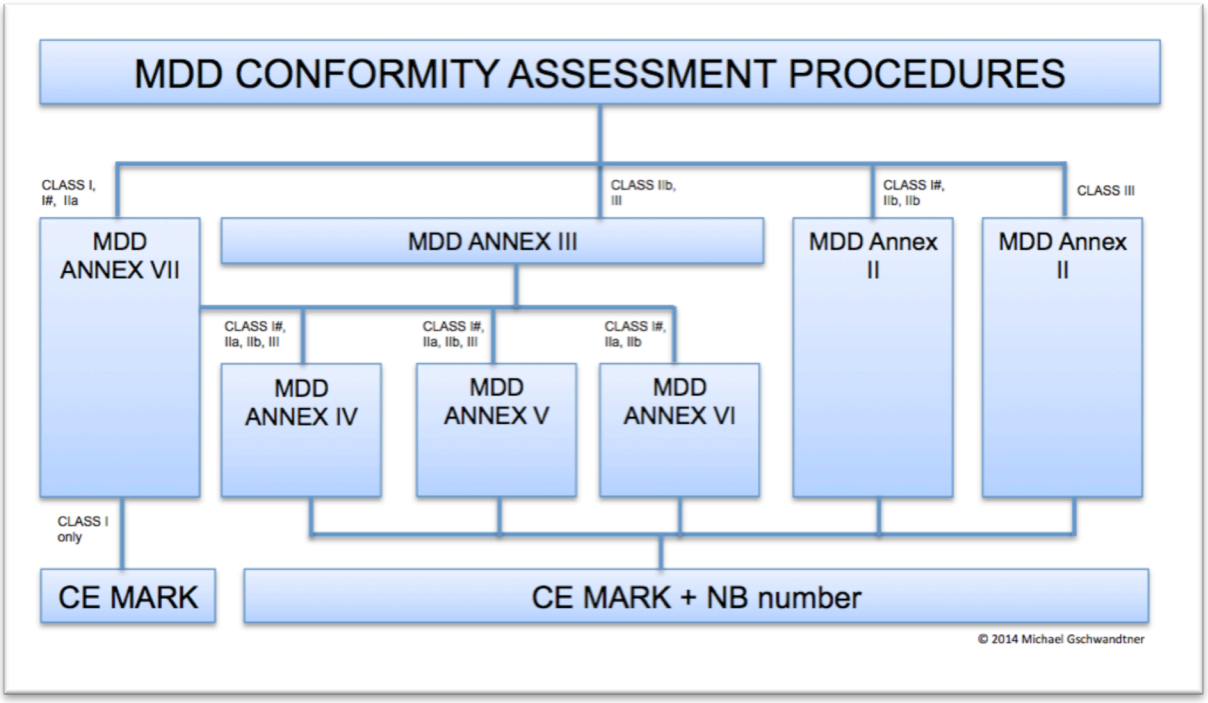


Figure 2: Different conformity assessment procedures according to MDD 93/42/EEC

DESCRIPTION OF CONFORMITY ASSESSMENT ROUTES

CLASS I Medical Devices

For class I medical devices the manufacturer performs a "self assessment" and declares that he fulfills the applicable provision of the MDD in form of a Declaration of Conformity. A NB is typically not involved in the conformity assessment. This is described in Annex VII of the MDD.

CLASS IIa / IIb Medical Devices

[18] 93/42/EEC, Council of the European Communities 2007

For Class IIa/IIb medical devices the manufacturer also self declares the conformity to the respective provisions of the MDD in form of a Declaration of Conformity. However, a Notified Body needs to be included in the conformity assessment according to MDD Annex II, IV, V or VI. Depending on the conformity assessment route chosen by the manufacturer, the NB will review technical documentation, production samples, every produced product or batch, the full- or parts of the Quality Management System or combinations thereof.

CLASS III Medical Devices

For class III medical devices the manufacturer needs to have a full Quality Management System and the technical documentation of the medical device needs to be submitted to the NB for approval.

DISCUSSION

It has been described before that in the EU there is no "approval" of medical devices by a competent authority as in other high-regulated countries for medical devices. Especially the fact that the notified bodies, which are privately owned companies being in competition with other notified bodies, are the only involved authorities for manufacturers when placing medical devices on the EU market is intensively discussed at the moment[19]. In this regards the medical device incidents which happened over the last years in Europe, such as the PIP scandal, where a breast implant manufacturer filled implants with low quality silicone, which led to lots of patients suffering from serious health consequences[20], are indicators that the regulatory framework for medical devices in the EU needs to be reviewed and potentially improved. Currently a proposal for a new regulatory framework for medical devices in the EU is being discussed and commented by the European Commission, the European Parliament and European Commission.

However, increasing the regulatory hurdle does typically have an impact on "time to market" of innovative medical technologies. In the US, where devices are subject to pre-market approval by

[19] Kmietowicz und Cohen 2012
[20] Watson 2012

the competent authority FDA, medical devices are from multiple months up to a few years later available compared to the EU market[21].

SUMMARY

This paper describes the regulatory framework for marketing medical devices in the EU. The EU regulatory framework does not include any review or approval by a competent authority before a medical device can be put on the market, but rather transfers the responsibility to the manufacturers and the notified bodies. This is different to other jurisdictions and therefore currently under discussion in the EU, where a new legal basis for medical devices is under preparation.

The challenge in revising the regulatory framework in the EU is to find the balance between public safety by high quality medical devices and patient access to innovative medical technologies in a reasonable time. In regards to the patient access, the European medical device market has a globally outstanding position, which needs to be carefully considered when updating the medical device legislations.

ABBREVIATIONS

MD	Medical Device
MDD	Medical Device Directive
NB	Notified Body
EU	European Union

[21] Makower, Meer und Denend 2010

REFERENCES

90/385/EEC, Council of the European Communities. "Council Directive of 20th June 1990 on the approximation of the laws of the Member States relating to active implantable medical devices. 90/385/EEC." 2007.

93/42/EEC, Council of the European Communities. "Council Directive of 14th June 1993 concerning medical devices. 93/42/EEC." 2007.

98/79/EC, European Parliament and the Council of the European Union. "Directive of the European Parliament and of the Council of 27th October 1998 on in vitro diagnostic medical devices. 98/79/EC." 1998.

Atkins, Wendy. "Europe takes medtech lead ." *fDi Magazine*, 08 2012: 70-71.

Curfman, Gregory D., and Rita F. Redberg. "Medical Devices - Balancing Regulation and Innovation ." *The New England Journal of Medicine* , September 2011: 975-977.

European Commission. *Nando - Enterprise and Industry - European Commission.* September 2014. http://ec.europa.eu/enterprise/newapproach/nando/index.cfm?fuseaction=directive.notifiedbody&dir_id=13 (accessed September 28, 2014).

Freemantle, Nick. "Commentary: Evaluating and regulating device therapy ." *BMJ - British Medical Journal*, 2011.

French-Mowat, Elaine, and Joanne Burnett. "How are medical devices regulated in the European Union." *Journal of the Royal Society of Medicine* , 2012: 22-28.

Kmietowicz, Zosia, and Deborah Cohen. "Device licensing bodies sometimes put business before safety, an investigation finds." *BMJ - British Medical Journal*, October 2012.

Makower, Josh, Aabed Meer, and Lyn Denend. "FDA Impact on U.S. Medical Technology Innovation: A Survey of Over 200 Medical Technology Companies." Standord University, 2010.

McCulloch, Peter. "The EU's system for regulating medical devices." *BMJ - British Medical Journal* 345 (October 2012).

MedTech Europe. "Medical Technology Industry in Figures." *www.medtecheurope.org*, 2014.

Mersseman, Bart. "Medical Devices - Notified Bodies and the CE Certification Process." *European Surgical Robotics Day.* Leuven, Belgium, 2014.

Watson, Rory. "Europe launches investigation into health risks of faulty breast implants ." *BMJ - British Medical Journal*, February 2012.

VYUŽITIE DIZAJNU AKO NEHMOTNÉHO FAKTORA V SLOVENSKÝCH VÝROBNÝCH SPOLOČNOSTIACH

UTILIZATION DESIGN AS INTANGIBLE FACTORS IN SLOVAK PRODUCTION COMPANY

Klaudia Gubová[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
dizajn, ecodizajn, transformačný proces, patenty, dizajn manažment

JEL O34

ABSTRAKT

Industrial design has the primary role to meet the needs of today's generation - the material, aesthetic, functional, but not yet subtract the next generation's ability to do the same. Protect design is necessary because creating added value product. Customers perception and can be a tool of merchantability. Design protection should be part of the business strategy of each manufacturer. Survey results indicate that the largest number of designs 55% recorded large enterprises, medium enterprises record number of designs in the proportion of 28% and small businesses in the ratio of 17%. In addition to patents, know-how, trademarks and licenses in the survey, we found that the record companies utility models and designs in a proportion (48%), suggestions for improvement (40%), (12%) utility models.
Companies, in addition to the use of intangible assets in the transformation process, are forced to follow the trend of development. Being modified essential intangible assets and linking production with environmental protection and design. At present, the quality of design expected in addition to the functionality and aesthetic appearance and its environmental friendliness.

ÚVOD

Priemyselný dizajn má za primárnu úlohu napĺňať potreby dnešnej generácie – materiálne, estetické, funkčné, avšak nesmie pritom ubrať budúcej generácie schopnosť urobiť to isté. Chrániť dizajn je potrebné, nakoľko vytvára pridanú hodnotu výrobku. Zákazníci ho vnímajú a môže byť nástrojom predajnosti. Ochrana dizajnov by mala byť súčasťou obchodnej stratégie každého výrobcu.

Priemyselný dizajn je výtvarné a estetické hľadisko výrobku. Dizajn môže pozostávať z trojrozmerných znakov, ako je tvar alebo povrch výrobku, alebo dvojrozmerných znakov, ako sú napríklad vzory, čiary alebo farba. Priemyselné dizajny sa používajú pre širokú škálu výrobkov priemyslu. Pod právnu ochranu spadá dizajn len za podmienok, že spĺňa vnútroštátne právne predpisy t.j. je nový resp. originálny a nemôže byť technickým riešením. To znamená, že úžitkový vzor má estetický charakter a akékoľvek technické vlastnosti výrobku nie sú chránené. Ochrana priemyselného dizajnu znamená výlučné právo vlastníka

[1] Ing. Klaudia Gubová, PhD. Ekonomická univerzita v Bratislave, klaudia.gubova@gmail.com, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu výroby a logistika.

na ochranu pred nepovoleným kopírovaním resp. imitáciou dizajnu tretími stranami. Platnosť zapísaného dizajnu je v rozmedzí od 10 – 25 rokov.[2]
Prečo chránime dizajn? Dizajn predstavuje obchodný majetok firmy, ktorý môže zvýšiť komerčnú hodnotu firmy. Zápisom dizajnu podnecujeme spravodlivú súťaž, ktoré podporujú výrobu výrobkov. Je nevyhnutné, aby si podniky uchovávali dokumenty o zápise dizajnov, nakoľko je to potrebné pri dokazovaní vlastníctva autorských práv. Ako príklad ochrany dizajnov môžeme uviesť SWATCH Group, ktorý zapísal 103 prihlášok dizajnu v roku 2001. Osobitný vzhľad hodiniek Swatch je hlavným kritériom, ktorý zákazníci zohľadňujú. Spoločnosť si je vedomá dôležitosti ochrany výlučných práv na ich dizajny, a preto investuje nemalé prostriedky a vedomosti do vývoja atraktívnych dizajnov.[3] SWATCH Group stavia na základe kvality a dopytu po jeho výrobkoch. Uprednostňuje výrobné hľadisko a posilňuje spoločenský aspekt vplyvu duševného vlastníctva. Spoločnosť sa spolieha na lojalitu spotrebiteľov k výrobkom vychádzajúc z nepretržitého investovania do vývoja a výroby kvalitných produktov.

Môžeme skonštatovať, že dizajn i know-how sú pre podniky zdrojom ekonomických prínosov z kvality. Nepriamo vchádzajú do podstaty výrobku, zhodnocujú ho a pri komercionalizácii vytvárajú zisk. Ak sa výrobok ujme na trhu, vzrastie záujem na trhu a exportuje sa výrobok aj na zahraničné trhy, a tým sa zvýši podiel podniku na domácom i zahraničnom trhu.

AKTUÁLNY STAV RIEŠENIA PREDMETNEJ PROBLEMATIKY

Pôvod siaha už do predhistorických čias, kedy sa rôzne nástroje, ktoré používali naši predkovia, vytvarovali do rôznych tvarov a mali rôznorodé materiálové zloženie, čo predstavuje aj dnes základné výrazové prostriedky dizajnu. Ako nastal rozvoj deľby práce začali sa rozvíjať aj určité charakteristiky dizajnu napríklad estetická funkcia dizajnu. Pojem dizajn pochádza z latinských výrazov design a designare, čo môžeme parafrázovať ako sloveso označiť, zobraziť, zvoliť na ďalšie obdobie alebo usporiadať.[4]

V súčasnej literatúre existuje viacero definícií pojmu dizajn. Kotler, P. a Keller, K. definujú dizajn ako "úplnosť vlastností, ktoré ovplyvňujú vzhľad produktu a jeho funkcie podľa požiadaviek zákazníka."[5] Daní autori tiež uvádzajú, že výhodným dizajnom je taký dizajn, ktorý sa jednoducho vyrába a ľahko dodáva k zákazníkom a odberateľom. Autori chcú týmto povedať, že na prvom mieste sú požiadavky zo strany zákazníka. Iná definícia hovorí, že „dizajn poskytuje priestor pre vizuálne stvárnenie firmy, jej hodnôt, poslania a predstavuje spôsob prezentácie firmy dovnútra i navonok. Dizajn dotvára celkový obraz firmy a často si verejnosť práve na jeho základe vytvára názor o firme ako takej."[6]

„ Dizajn je transformácia údajov, poznatkov a požiadaviek na konkrétny produkt, službu a skúsenosti, ktoré vytvárajú skutočné hodnoty pre spotrebiteľov a používateľov a vytvárajú pozitívny vplyv na organizáciu."[7]

---

[2] WIPO. 2007. Príťažlivý vzhľad. Bratislava : Úrad priemyselného vlastníctva Slovenskej republiky, 2003. 23 s. ISBN 92-805-1414-8.
[3] WIPO. 2007. Príťažlivý vzhľad. Bratislava : Úrad priemyselného vlastníctva Slovenskej republiky, 2003. 23 s. ISBN 92-805-1414-8.
[4]MLÁKAY, J. –KNOŠKOVÁ, Ľ. 2010. *Dizajn produktov*. Bratislava, Ekonóm, 2010. 39 s. ISBN 978-80-225-3075-0.
[5]KOTLER, P. – KELLER, K. L.2006.*Marketing Management*, 12. vydanie. Pearson Prentice Hall, Pearson Education, Inc.; New Jersey, 2006, 377s., ISBN 0-13-145757-8.
[6]ZONES. Corporate design [online]. Bratislava: ZONES, č. 2008. Aktualizované 2010-06-16. [cit. 2011/0104]. Dostupné na internete:<http://www.zones.sk/studentske-prace/zurnalistika/3960 corporate-design/.>.
[7] Bryan deBlois, Director Discovery@Development Innovation Focus Ine.

„Dizajnom sa rozumie vzhľad výrobku alebo jeho časti, spočívajúci najmä v znakoch línií, obrysov, farieb, tvaru, štruktúry alebo materiálov výrobku samotného, alebo jeho zdobení.“[8]

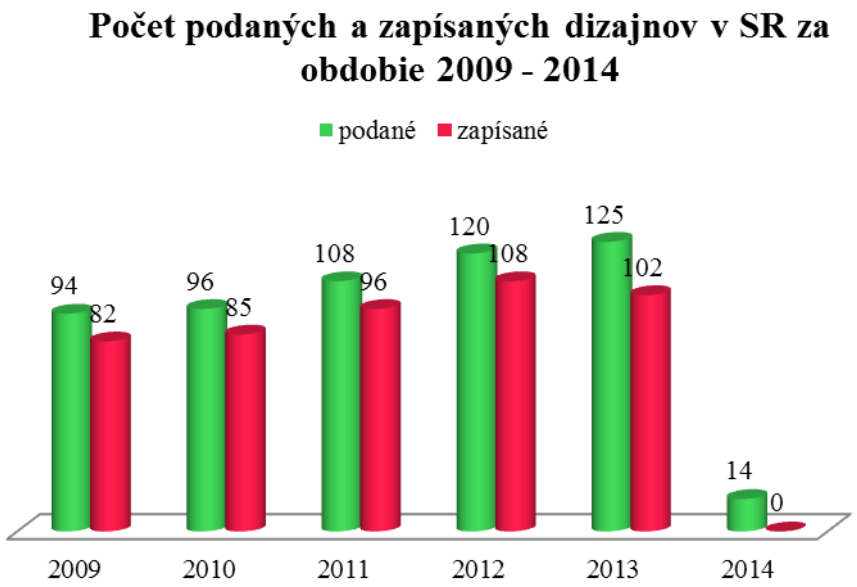
Jedným z nástrojov dosiahnutia konkurenčnej výhody podniku je dizajn produktu. Správne zvolený a prezentovaný dizajn produktu dokáže prilákať stálu klientelu pre podnik. Problémom je, že je nevyhnutné uvedomiť si, že vytvoriť taký dizajn produktu, ktorým podnik získava konkurenčnú výhodu nie je jednoduché. Preto si podniky platia špičkových dizajnérov, ktorí navrhujú výrobky atraktívne pre zákazníka. Okrem estetického hľadiska musí produkt spĺňať aj kritérium funkčnosti, aby uspokojil potrebu zákazníka. Nepostačuje, aby produkt bol pekný, tvarovo i vzhľadovo vyhovujúci, ale musí byť aj funkčný.

Kässi, T. hovorí o štyroch faktoroch dizajnu produktu, ktoré označil ako VRIN. „Aby produkt uspel v konkurenčnom boji, musí byť:

- hodnotný (Valuable product),
- vzácny (Rare),
- nenapodobniteľný (Inimitable)
- nenahraditeľný (Non- substitutable).“[9]

Ak sa podnik dokáže prispôsobiť týmto faktorom dizajnu je možné, že získa hodnotnú konkurenčnú výhodu na trhu.

V súčasnosti na Slovensku podávania prihlášok na uznanie dizajnu má stúpajúcu tendenciu, čo znázorňuje nasledovný graf č.1, ktorý zobrazuje počet podaných a zapísaných dizajnov v SR za obdobie 2009 – 2014.



Graf č. 1 : Počet podaných a zapísaných dizajnov v SR za obdobie 2009 - 2014[10]

V grafe č. 1 môžeme vidieť, že od roku 2009 podávanie prihlášok na zapísanie dizajnu má stúpajúcu tendenciu. Podávanie prihlášok roku 2013 oproti roku 2009 stúplo presne o 32%. Zhruba zo 100% podaných dizajnov je schválených okolo 80%. V roku 2014

[9]KÄSSI, T. 2008. *The Changing Impact of Product Design for a Company*. Article. Working papers in Economics ; 2008, Vol.25 Issue 168-180, 6p. Accession Number 34802049. 89 s. ISSN 14064928.
[10]ÚRAD PRIEMYSELNÉHO VLASTNÍCTVA, 2014. Dostupné na internete: http://www.upv.sk/?dizajny

za obdobie od 1.januára až doteraz bolo podaných len 14 prihlášok, pričom ešte žiadna nie je schválená pretože sú v procese konania.

METÓDA A METODIKA POUŽITÁ V ZREALIZOVANOM PRIESKUME

Objektom skúmania sú malé, stredné a veľké výrobné spoločnosti pôsobiace v Slovenskej republike, teda podniky, ktoré spĺňajú odporúčania Európskej komisie 2003/361/EC:[11]

- počet zamestnancov podľa nasledovnej klasifikácie:
  - mikropodnik (0 – 9 zamestnancov),
  - malé podniky (10 - 49 zamestnancov),
  - stredné podniky (50 - 249 zamestnancov),
  - veľké podniky (250 a viac zamestnancov).
- pre malé a stredné podniky ročný obrat podniku nepresahuje 50 mil. €,
- pre veľké podniky ročný obrat presahuje 50 mil. €,
- pre malé a stredné podniky ročná bilancia (suma Aktív) nepresahuje viac ako 43 mil. €,
- pre veľké podniky ročná bilancia (suma Aktív) presahuje 43 mil. €.

Hlavným cieľom výskumu je skúmať a zhodnotiť podiel jednotlivých druhov nehmotných aktív v transformačnom procese výrobných podnikov na Slovensku, analyzovať príčiny skúmaného javu a ich koreláciu v analyzovaných podnikoch.

Pri skúmaní získaných podkladových materiálov boli použité najmä metódy analýzy, metódy syntézy, komparácie, pozorovania, indukcie a dedukcie. Pri spracovaní dizertačnej práce sme použili aj špeciálne metódy, a to matematicko-štatistické a metódu riadeného rozhovoru. Keďže sa jedná o kategoriálne údaje, využili sme oblasť štatistickej analýzy kategoriálnych údajov. Obmeny dopytovaných otázok sú dve pri oboch otázkach (áno/nie). Vhodným testom pre uvedený typ premenných je **Pearsonov Chí-kvadrát-test o nezávislosti,** ktorý sme použili pri analýze. Základom testu je porovnávanie zhody teoretických početností so skutočne zistenými početnosťami a posudzovanie významnosti rozdielov medzi nimi.[12]

Ďalšou metódou, ktorú sme použili pri analýze zodpovedaných otázok prieskumu bola **„Korelačná analýza** uplatňuje štatistické metódy a postupy na posúdenie intenzity (tesnosti) voľnej (štatistickej) závislosti medzi kvantitatívnymi premennými a na hodnotenie kvality vyrovnania regresnými funkciami.“[13] V nasledovnej časti článku podávame syntetické výsledky prieskumu.

Z oslovených 80tich výrobných spoločností sa na prieskume podieľalo 31 spoločností. Zisťovanie o nehmotných aktívach bolo vykonané v 31 skúmaných podnikoch, čo predstavuje 38,75 % návratnosť dotazníkov. Prieskum prebehol na základe kombinácie náhodného výberu spoločností a cieleného výberu zo zoznamu zostaveného týždenníkom TREND v prílohe Top priemysel.[14]

[11] Komisia, Odporúčania komisie zo 6. mája 2003, ktoré sa týka definície mikro, malých a stredných podnikov (Oznámenie pod číslom C (2003) 1422), 2003/361/ES.

[12] SODOMOVÁ, E. a kol. 2013. *Štatistika pre bakalárov*. 2.vyd. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. 158-161 s. ISBN 978-80-225-3614-1.

[13] PACÁKOVÁ, V. a kol. 2009. *Štatistické metódy pre ekonómov*. Bratislava : IURA Edition. 2009. 217 s. ISBN 978-80-8078-284-9.

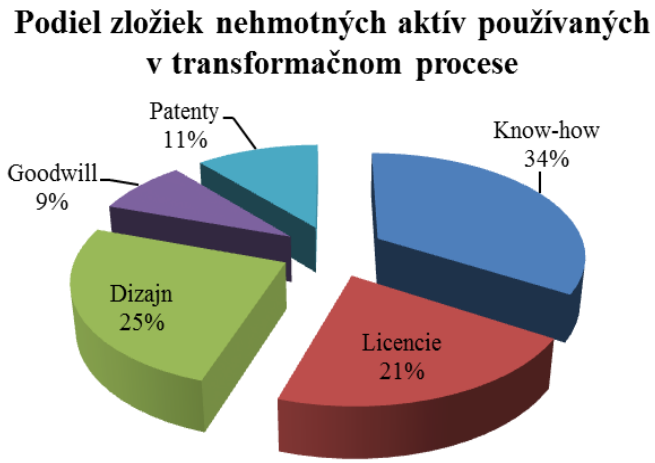
[14] TREND Top 2013, *Na vlne autonomiky*, November 2013, ročenka týždenníka o ekonomike a podnikaní TREND 44/2013

VÝSLEDKY PRIESKUMU REALIZOVANÉHO V SLOVENSKÝH VÝROBNÝCH SPOLOČNOSTIACH

Na základe zodpovedanej otázky prieskumu sme zistili, že najväčší podiel zložiek nehmotných aktív v transformačnom procese predstavuje know-how, a to 34%. V konkrétnejšom ponímaní ide o výrobné **know-how**, ktoré nie sú výsledkom vedeckej činnosti, ale predstavujú výrobné postupy, receptúry, poznatky, technické parametre, technológiu využívanú v produkčnej činnosti. Výrobné spoločnosti disponujú silným inžinierskym know-how, ktoré im zabezpečuje konkurenčnú výhodu na tuzemskom i zahraničnom trhu. Know-how spoločnosti ošetrujú obchodným tajomstvom a ich počet je z dôvodu konkurencie tajný. Druhý najväčší podiel nehmotných zložiek tvoria **dizajny**, a to 25%. Dizajn vchádza do výrobku v každej fáze transformačného procesu od predvýrobných etáp cez hlavnú výrobu až po povýrobné služby. Zohráva pri výrobku nielen formálny aspekt, ale aj funkčnú úlohu. Je súčasťou hodnoty produktu a spotrebiteľského zážitku. V predvýrobnej etape, vo fáze vývoja a konštrukcie sa zohľadňuje estetická a funkčná stránka produktu, pre ktorý bol vytvorený.

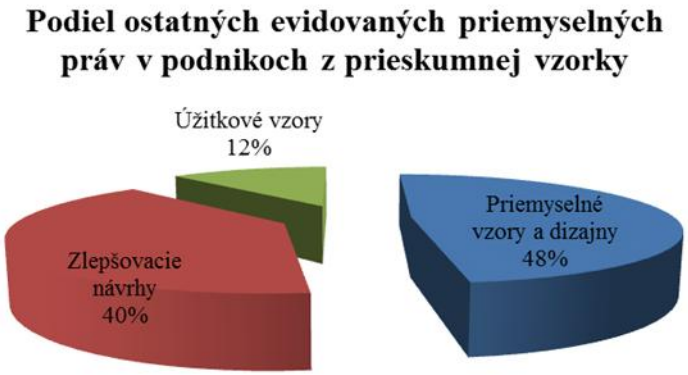
V hlavnej výrobe sa celému výrobku dáva taký tvar alebo zloženie, aké určil konštruktér technickou dokumentáciou, aby sa dosiahla úžitková hodnota s požadovanou úrovňou kvality a s minimálnymi výrobnými nákladmi. Povýrobná fáza transformačného procesu najčastejšie zahrňuje balenie, naloženie, expedíciu a preberanie výrobku zákazníkom. Ako môžeme vidieť, nehmotná zložka dizajn, vchádza do hodnoty a podstaty produkovaného predmetu v každej etape výroby.

Tretí najväčší podiel z nehmotných zložiek tvoria **licencie**, a to 21%. Licencie vstupujú do transformačného procesu vo forme softvérov, počítačových programov, odkúpených patentov i ochranných známok na základe licenčnej zmluvy. Vzťah medzi udelenými patentmi a licenciami úzko súvisí. Vychádza to zo skutočnosti, že podnik, ktorý má možnosť si patentovať vlastné výrobky, nie je nútený uzatvárať licenčné zmluvy na možnosť výroby nového produktu. Na Slovensku je počet udelených patentov najnižší spomedzi krajín Európskej únie. Aj výsledky prieskumu dokazujú fakt, že druhý najnižší podiel v transformačnom procese zaberajú **patenty** 11%. Je to následok stagnácie a úpadku oblasti výskumu a vývoja na Slovensku. Pred privatizáciou slovenských spoločností zahraničnými podnikmi takmer každá výrobná spoločnosť mala oddelenie výskumu a vývoja. Avšak po odkúpení materské spoločnosti si výskum a vývoj ako hlavný predmet činnosti ponechali a dcérskym spoločnostiam delegovali len výrobnú konštrukciu a technologickú prípravu. Patenty sa v súčasnosti považujú za jeden z nástrojov konkurencieschopnosti podniku na domácom i zahraničnom trhu. Čím viac patentov podnik vlastní, tým viac rastie jeho bonita. Stáva sa z neho silný konkurent pre domáce i zahraničné firmy. Počet patentov a licencií zohráva dôležitú úlohu aj pri predaji spoločnosti. Častokrát je to rozhodujúci element v strategických rozhodnutiach manažmentu spoločnosti. Nepatrný podiel nehmotných aktív, ktoré vchádzajú do výrobného procesu pokrýva **goodwill**, a to 9%. Podniky goodwill ponímajú všeobecne ako „dobré meno podniku“ a nie ako obchodné ocenenie všetkého nehmotného majetku podniku. Na základe rozhovoru zrealizovaného počas prieskumu sa vrcholoví manažéri podnikov, ktoré evidujú goodwill ako vstupnú zložku do výrobného procesu uviedli, že primárny článok zahrňujúci do goodwillu je práve lojalita zamestnancov prameniaca z ich podielu na produkcii kvalitných výrobkov podniku. Práve lojalita zamestnancov a zákazníkov sú najlepšou spätnou väzbou pre manažment podniku, pre dosiahnutie prosperity podniku v budúcnosti. Podiel zložiek nehmotných aktív používaných v transformačnom procese znázorňuje graf č. 2.



Graf č. 2: Podiel zložiek nehmotných aktív používaných v transformačnom procese

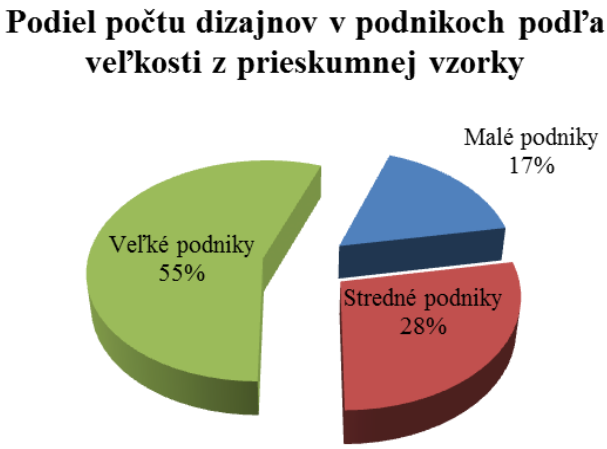
Spoločnosti okrem horeuvedených nehmotných aktív ako patenty, know-how, licencie evidujú aj ďalšie priemyselné práva. Na základe prieskumu sme zistili, že podniky zaznamenávajú priemyselné vzory a dizajny v podiele (48%), zlepšovacie návrhy (40%) a (12%) úžitkové vzory. Zlepšovacie návrhy v podnikoch tvoria nové poznatky, nápady, návrhy získané od zamestnancov, ktorí sa podieľajú na zlepšovaní a efektívnom pôsobení podniku na trhu. Napomáhajú dotvárať a zdokonaľovať výrobky v jednotlivých fázach transformačného procesu. Implementované zlepšovacie návrhy podniky archivujú a registrujú a ako cenné nehmotné aktívum podniku. Úžitkové vzory patria k jedným z priemyselných práv. Ich charakter je podobný patentom avšak rozdiel je v ľahšej registrácii, nižšej nákladovosti a dodržaní podmienok potrebným pre evidenciu. V ďalšej časti sme sa zaoberali analýzou evidencie dizajnov, ktoré tvoria najväčší podiel z ostatných priemyselných práv zaznamenávajúcich v podnikoch. Uvedený graf č. 3 znázorňuje podiel ostatných evidovaných priemyselných práv v spoločnostiach.



Graf č. 3: Podiel ostatných evidovaných priemyselných práv v podnikoch z prieskumnej vzorky

Analýzou zrealizovaného prieskumu v oblasti dizajnov sme dospeli k výsledkom, že najväčší počet dizajnov 55% evidujú veľké podniky, stredné podniky zaznamenávajú počet dizajnov v podiele 28% a malé podniky v pomere 17%. V spoločnostiach nastala v evidovaní dizajnov zmena po zavedení legislatívnych zmien v roku 2002. V minulosti problematiku týkajúcu sa ochrany dizajnov upravoval zákon o vynálezoch, priemyselných vzoroch a zlepšovacích návrhoch. Od roku 2002 majú dizajny vlastný zákon č. 444/2002 Z. z. o dizajnoch.[15] Zmenu vyžadovala Európska únia s cieľom zosúladiť slovenský právny poriadok s právom Európskej únie.

Pri implementácii dizajnov dizajnoví konštruktéri vychádzajú z určitej idey, ktorá má vystihovať podstatu produktu, zvýrazňuje základnú myšlienku či účel predmetu. Podporným nástrojom úspešnosti dizajnu výrobku sú marketingové aktivity, ktoré ovplyvňujú predajnosť produktu na trhu. Avšak samotný dizajn nezaručuje úplnú predajnosť výrobku. Ide hlavne o kvalitu výrobku, súhrn faktorov vývoja, predaja, pričom dizajn je pomocným prvkom pri zabezpečení dlhodobej predajnosti a lojality zákazníkov. Dôležitú úlohu hrá aj dizajn manažment, ktorý riadi činnosti spojené s návrhom, implementáciou dizajnu do výroby. Znehodnotiť dizajn môže nielen výrobca, ale aj technológ dizajnu. Technológ má za úlohu zhotoviť prototyp výrobku na základe návrhov a náčrtov dizajnu. Prototyp výrobku by mal byť 100% totožný s náčrtom, avšak po niekoľkých pokusoch sa stáva, že konštruktér nie je schopný vytvoriť dizajn podľa nákresu a nesprávne aplikuje dizajn. Dizajn tak nezodpovedá skutočnému návrhu, čo môže viesť k znehodnoteniu dizajnu a poklesu predajnosti výrobku. Nasledujúci graf č. 4 zobrazuje podiel počtu dizajnov v podnikoch podľa veľkosti.



Graf č. 4: Podiel počtu dizajnov v podnikoch podľa veľkosti z prieskumnej vzorky

ZÁVER

Z výsledkov prieskumu vyplýva, že najväčší počet dizajnov 55% evidujú veľké podniky, stredné podniky zaznamenávajú počet dizajnov v podiele 28% a malé podniky v pomere 17%. Okrem patentov, know-how, ochranných známok a licencií v prieskume sme zistili, že podniky zaznamenávajú priemyselné vzory a dizajny v podiele (48%), zlepšovacie návrhy (40%) a (12%) úžitkové vzory.

Spoločnosti, okrem využívania nehmotných aktív v transformačnom procese, sú nútené sledovať trend rozvoja. Dochádza k modifikácii základných nehmotných aktív a prepojeniu výrobnej oblasti s oblasťou ochrany životného prostredia a dizajnu. V súčasnosti

[15] Zákon č. 444/2002 Z. z. o dizajnoch.

sa od kvalitného dizajnu očakáva okrem funkčnosti a estetického vzhľadu aj jeho ekologickosť. Navrhovať ekologicky znamená premýšľať o produkte ako o funkčnom celku. Úlohou dizajnérov je okrem vytvárania formy a funkcie výrobku aj zhotoviť environmentálny profil výrobku, a tým zabezpečiť trvalú udržateľnosť životného prostredia. Environmentálny produkt z dizajnérskeho hľadiska musí vyhovovať všetkým činiteľom ovplyvňujúcim ekologickosť výrobku t.j. úspora energie, materiálov, balenia a dopravy, vrátane riešenia problémov viazaných na likvidáciu odpadu. Ekodizajn, tak ako celý výrobok je taktiež výsledkom živej, tvorivej, intelektuálnej práce pracovníkov. Ekodizajn v skutočnosti označuje živú tvorivú schopnosť hľadať alternatívne systémy, technológie a výrobné stratégie.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. KÄSSI, T. 2008. *The Changing Impact of Product Design for a Company*. Article. Working papers in Economics ; 2008, Vol.25 Issue 168-180, 6p. Accession Number 34802049. 89 s. ISSN 14064928.
2. KOTLER, P. – KELLER, K. L.2006. *Marketing Management*, 12. vydanie. Pearson Prentice Hall, Pearson Education, Inc.; New Jersey, 2006, 377s., ISBN 0-13-145757-8.
3. Komisia, Odporúčania komisie zo 6. mája 2003, ktoré sa týka definície mikro, malých a stredných podnikov (Oznámenie pod číslom C (2003) 1422), 2003/361/ES.
4. MLÁKAY, J. –KNOŠKOVÁ, Ľ. 2010. *Dizajn produktov*. Bratislava, Ekonóm, 2010. 39 s. ISBN 978-80-225-3075-0.
5. PACÁKOVÁ, V. a kol. 2009. *Štatistické metódy pre ekonómov*. Bratislava : IURA Edition. 2009. 217 s. ISBN 978-80-8078-284-9.
6. SODOMOVÁ, E. a kol. 2013. *Štatistika pre bakalárov*. 2.vyd. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. 158-161 s. ISBN 978-80-225-3614-1.
7. TREND Top 2013, *Na vlne autonomiky*, November 2013, ročenka týždenníka o ekonomike a podnikaní TREND 44/2013
8. WIPO. 2007. *Príťažlivý vzhľad*. Bratislava : Úrad priemyselného vlastníctva Slovenskej republiky, 2003. 23 s. ISBN 92-805-1414-8.
9. Bryan deBlois, Director Discovery@Development Innovation Focus Ine.
10. ÚRAD PRIEMYSELNÉHO VLASTNÍCTVA, 2014. Dostupné na internete: http://www.upv.sk/?dizajny
11. Zákon č. 444/2002 Z. z. o dizajnoch.
12. ZONES. Corporate design [online]. Bratislava: ZONES, č. 2008. Aktualizované 2010-06-16. [cit. 2011/0104]. Dostupné na internete:<http://www.zones.sk/studentske-prace/zurnalistika/3960 corporate-design/.>

Článok je spracovaný ako jeden z výstupov výskumného projektu OPTIMALIZÁCIA A SIMULÁCIA TRANSFORMAČNÉHO PROCESU VO VÝROBNÝCH PODNIKOCH NA SLOVENSKU VYUŽITÍM SOFTVÉROVÝCH NÁSTROJOV registrovaného pod evidenčným číslom I-14-113-00.

FINANČNÉ A EKONOMICKÉ ASPEKTY FÚZIÍ A AKVIZÍCIÍ

FINANCIAL ASPECTS OF MERGERS AND ACQUISITIONS

Anna Harumová[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

Mergers, acquisitions, financial aspects, concentration, bonding, capital ties, shares, shareholders, speculative transactions, restructuring, recapitalization.

JEL Klasifikácia

C12, C33, C42, L19

ABSTRAKT

This paper aims to bring the issue of bringing together and known methods, namely mergers and acquisitions. While fusion is the process by which two or more companies with legal personality merged into one company, the acquisition (acquisition) is a process in which there is absorption of smaller or larger enterprise economically weaker or stronger businesses. The basic criteria for the success of mergers and acquisitions may be included in the development value of the shares, and selected economic indicators (profit, turnover, cost savings). In addition to the successful integration of economic indicators related companies include many non-economic factors reflecting the social and organizational aspects.

ÚVOD

Spájanie podnikov vyvoláva koncentráciu - sústreďovanie výroby a služieb do čoraz menšieho počtu veľkých podnikov. Medzi najznámejšie metódy koncentrácie patria fúzie a akvizície. Fúzie a akvizície zohrávajú významnú úlohu v procese reštrukturalizácie rozvinutých ekonomických systémov. Tieto aktivity zahrňujú predovšetkým špekulatívne obchody, reštrukturalizáciu a rekapitalizáciu spoločností, ako aj reorganizáciu napr. bankrotujúcich a problémových spoločností. Fúzie a akvizície predstavujú základné nástroje získania väčšieho podielu podniku na trhu. Základným motívom fúzií a akvizícií je okrem iného dosiahnutie ekonomického zisku a z dlhodobého hľadiska synergického efektu prostredníctvom dosiahnutých úspor z rozsahu, finančných úspor, diferenčnej výkonnosti a predpokladom získania väčšieho podielu na trhu.

FÚZIE A AKVIZÍCIE AKO SÚČASŤ PODNIKOVÝCH KOMBINÁCIÍ

[1] doc. Ing. Anna Harumová, PhD., Katedra podnikových financií FPM EU v Bratislave, e-mail: anna.harumova@euba.sk.
Príspevok je výstupom riešenia grantovej úlohy VEGA č1/1071/12. Nové trendy v oblasti rozpočtovo-kapitálových a finančných rozhodnutí a ich vplyv na hodnotu podniku.

Podniková kombinácia je transakcia alebo iná udalosť, v rámci ktorej nadobúdateľ dosiahne ovládanie jedného alebo viacerých podnikov. V súvislosti s podstatou definície podnikovej kombinácie možno veľmi zjednodušene uviesť, že za „podnikové kombinácie“ sa považujú napríklad zlúčenie, splynutie, rozdelenie, kúpa podniku, výmena podniku, vklad podniku alebo jeho časti. Spájanie podnikov z právneho pohľadu je upravené v Obchodnom zákonníku[2] ako zrušenie spoločnosti bez likvidácie. Uvedený právny predpis upravuje:

- zlúčenie spoločností,
- splynutie spoločností,
- rozdelenie spoločnosti,
- cezhraničné zlúčenie alebo splynutie spoločností na území štátov Európskeho hospodárskeho priestoru.

Zlúčenie je postup, pri ktorom na základe zrušenia bez likvidácie dochádza k zániku jednej alebo viacerých spoločností a ich imanie prechádza na inú už jestvujúcu spoločnosť (právny nástupca).

Splynutie spoločností nastáva na základe zrušenia bez likvidácie, keď dochádza k zániku jednej alebo viacerých spoločností a ich imanie prechádza na inú už novozaloženú spoločnosť (právny nástupca).

Rozdelenie spoločnosti je postup, pri ktorom na základe zrušenia bez likvidácie dochádza k zániku spoločnosti a jej imanie prechádza na iné už jestvujúce spoločnosti (právni nástupcovia).

Cezhraničným zlúčením alebo cezhraničným splynutím spoločností sa rozumie zlúčenie alebo splynutie jednej alebo viacerých slovenských spoločností s jednou alebo viacerými zahraničnými spoločnosťami.

Pri splynutí, zlúčení alebo rozdelení spoločnosti musí mať zanikajúca spoločnosť a spoločnosť, na ktorú prechádza imanie zanikajúcej spoločnosti (nástupnícka spoločnosť, rovnakú právnu formu, ak zákon neustanovuje inak.

Pri cezhraničnom zlúčení alebo cezhraničnom splynutí spoločností musia mať všetky zanikajúce zúčastnené spoločnosti a nástupnícka spoločnosť obdobnú právnu formu, ak právne predpisy členských štátov, na území ktorých majú zúčastnené spoločnosti svoje sídla, nepovoľujú zlúčenie alebo splynutie rôznych právnych foriem spoločností.

Pri zlúčení (alebo splynutí) spoločností sa vyžaduje schválenie návrhu zmluvy o splynutí alebo zmluvy o zlúčení spoločností, ktorá obsahuje najmä[3]:

a) obchodné meno, sídlo a identifikačné číslo, ak je pridelené, zlučujúcich (splývajúcich) sa spoločností (v prípade splynutia aj právnu formu, obchodné meno a sídlo spoločnosti, ktorá vznikne splynutím),

b) podiely spoločníkov spoločností podieľajúcich sa na zlúčení (splynutí) spoločností v nástupníckej spoločnosti, prípadne výšku vkladov spoločníkov v nástupníckej spoločnosti,

c) návrh spoločenskej zmluvy, prípadne zakladateľskej zmluvy a stanov spoločnosti, ktorá vznikne splynutím,

d) určenie dňa, od ktorého sa úkony zanikajúcich spoločností považujú z hľadiska účtovníctva za úkony vykonané na účet nástupníckej spoločnosti,

e) určenie času, odkedy nadobudnú spoločníci zanikajúcich spoločností právo na podiel na zisku ako spoločníci nástupníckej spoločnosti,

f) určenie členov štatutárneho orgánu, prípadne dozornej rady spoločnosti, ktorá vznikne splynutím, ak je nástupníckou spoločnosťou spoločnosť s ručením obmedzeným alebo akciová spoločnosť.

[2] §§69), 69a),69aa) zákona č.513/1991 Zb..Obchodného zákonníka

[3] §69 ods. 6 zákona č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník, v znení neskorších predpisov

Okrem týchto formálnych náležitostí zmluva o splynutí alebo zmluva o zlúčení spoločností musí byť vyhotovená vo forme notárskej zápisnice o právnom úkone musí obsahovať[4]:
a) určenie výmenného pomeru akcií nástupníckej spoločnosti určených na výmenu za akcie zanikajúcich spoločností s uvedením ich podoby, formy, druhu a menovitej hodnoty, prípadne údajov o obmedzení prevoditeľnosti akcií na meno;
b) určenie výšky doplatku v peniazoch, ak má byť akcionárom spoločností podieľajúcich sa na splynutí alebo zlúčení vyplatený; celková suma doplatku v peniazoch nesmie presiahnuť 10 % menovitej hodnoty akcií, ktoré vydá nástupnícka spoločnosť akcionárom spoločností podieľajúcich sa na splynutí alebo zlúčení,
c) podrobnosti postupu výmeny akcií nástupníckej spoločnosti za akcie zanikajúcich spoločností, prípadne vyplatenia doplatku v peniazoch vrátane uvedenia lehôt na predloženie akcií na výmenu a vyplatenie doplatku v peniazoch,
d) určenie primeraného peňažného protiplnenia za akcie, ktoré je nástupnícka spoločnosť povinná odkúpiť, a určenie lehoty na jeho vyplatenie,
e) všetky osobitosti týkajúce sa práva akcionárov spoločností podieľajúcich sa na splynutí alebo zlúčení na podiel na zisku v nástupníckej spoločnosti;
f) určenie práv, ktoré poskytne nástupnícka spoločnosť akcionárom zanikajúcich spoločností, ktorí majú prioritné akcie, alebo majiteľom prioritných alebo vymeniteľných dlhopisov, prípadne iných cenných papierov s osobitnými právami vydaných zanikajúcimi spoločnosťami, alebo opatrení navrhovaných v prospech týchto osôb,
g) každú osobitnú výhodu, ktorá sa má poskytnúť nezávislému expertovi, členom predstavenstiev alebo dozorných rád spoločností podieľajúcich sa na splynutí alebo zlúčení.

Spájanie podnikov vyvoláva koncentráciu - sústreďovanie výroby a služieb do čoraz menšieho počtu veľkých podnikov. Medzi najznámejšie metódy koncentrácie patria fúzie a akvizície.

ZÁKLADNÉ CHARAKTERISTIKY FÚZIÍ A AKVIZÍCIÍ

Fúzia možno definovať ako proces, pri ktorom sa dva a viac podnikov s právnou subjektivitou spoja do jedného podniku, aj keď definíciu fúzie nenájdeme v žiadnom predpise. Fúzia môže mať formu zlúčenia alebo splynutia.

– spojenie dvoch rovnocenných podnikov, pričom jeden z podnikov si ponecháva svoje meno, identitu a získava všetky aktíva a pasíva kúpeného podniku. Druhý podnik prestáva existovať ako samostatná podnikateľská jednotka,

– splynutie dvoch podnikov do jedného nového, ku ktorému dochádza spojením akciového kapitálu na základe predchádzajúceho súhlasu akcionárov. K fúzii môže dôjsť aj tým, že nový podnik vymieňa za výhodných podmienok svoje akcie za akcie podnikov, ktoré zanikajú. K fúzii dochádza zvyčajne dobrovoľne na základe dohody medzi akcionármi a predstavenstvami fúzujúcich podnikov.

Poznáme niekoľko *druhov fúzií:*
1. horizontálna fúzia je spojenie podnikov podnikajúcich v tom istom odbore, kruhové spojenie podnikov, ktorých produkty sú distribuované rovnakými distribučnými kanálmi.
2. vertikálna fúzia je spojenie podnikov, z ktorých každý pôsobí na rôznom stupni toho istého výrobného procesu. Podnik získava kontrolu nad svojimi dodávateľmi alebo odberateľmi.
3. konglomerátna fúzia – funkčná súvislosť medzi jednotlivými druhmi produkcie chýba, dôvodom môžu byť napr. špekulačné alebo finančné príčiny).

[4] § 218a ods. 1 zákona č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník, v znení neskorších predpisov

4. reverzná fúzia - pomocou reverznej fúzie s verejným „finančným“ obalom môže spoločnosť získať verejný status. „Finančný obal“ je v podstate verejný podnik, ktorého akcie sa obchodujú na burze, ale nemá žiadne podnikanie, ktoré by jej prinášalo zisky. Ide o podnik, ktorý neuskutočňuje žiadne podnikanie, jeho jedinou činnosťou je držba finančných aktív, alebo ich ekvivalentov. Môže to byť aj verejný podnik, ktorý podniká veľmi málo, jeho podnikanie stagnuje a neprináša žiadne zisky. Aj keď je podnikanie neúspešné, majitelia sa rozhodli udržať podnik pri živote, najmä kvôli tomu, aby ho v budúcnosti použili ako obal. Znamená to, že relatívne malý podnik s verejným statusom sa môže spojiť s relatívne veľkým súkromným podnikom, ktorý bude súhlasiť so spojením. Základom reverznej fúzie je kontrakt, pri ktorom akcionári súkromného podniku (neverejného) získavajú kontrolu nad verejným podnikom, a verejný podnik získava aktíva súkromného podniku.

V súčasnosti existuje elektronický portál[5], na ktorom sa registrujú verejné podniky slúžiace ako obal a súkromné podniky, ktoré plánujú fúziu. Na tomto portáli je registrovaných asi 400 podnikov verejného druhu. Akýkoľvek súkromný podnik sa môže na portáli zdarma zaregistrovať a bezplatne získať informáciu o existujúcich obaloch. Verejné podniky sa môžu registrovať za mesačný poplatok.

Existujú tri formy kontraktov reverznej fúzie, ktoré sú najpohodlnejšie v rámci spojenia súkromného a verejného podniku.

Prvá forma je v podstate obyčajná fúzia, je to najjednoduchšia podoba kontraktu. Verejný podnik získava celý súkromný podnik s aktívami a pasívami a úplne ho pohlcuje. Súkromný podnik vlastne prestáva existovať. V procese fúzie sa akcie súkromného podniku konvertujú na akcie verejného podniku. Bývalý majiteľ súkromného podniku získava kontrolný balík akcií verejného podniku. Pre tento druh kontraktu je typické, že celá právna zodpovednosť prechádza na „naplnený“ verejný podnik.

Druhá forma predstavuje reorganizáciu s výmenou akcií. V tomto prípade majitelia súkromného podniku vymieňajú svoje akcie za akcie verejného podniku. Súkromný podnik sa stáva stopercentným dcérskym podnikom verejného podniku. Akcionári súkromného podniku získavajú kontrolný balík akcií verejného podniku. Postup tejto formy reverznej fúzie je taký, že na začiatku kontraktu existuje „obal“ (verejný podnik) a súkromný podnik, ktorý reálne podniká. Verejný podnik emituje nové akcie a ako výmenu za nové akcie získava 100 % akcií súkromného podniku. Výsledkom je to, že verejný podnik je vlastníkom všetkých akcií súkromného podniku, a bývalý vlastník súkromného podniku kontroluje verejný podnik.

Tretia forma predstavuje reorganizáciu s výmenou akcií za aktíva. Je to najzložitejšia operácia v rámci reverznej fúzie. Začína sa tak, že verejný podnik vydá nové akcie. Potom získava všetky, alebo takmer všetky aktíva súkromného podniku a platí za ne kontrolným balíkom svojich akcií. Potom súkromný podnik zaniká bez likvidácie. Získané akcie sa proporcionálne rozdeľujú medzi akcionárov súkromného podniku. Znamená, to že akcionári súkromného podniku majú k dispozícii kontrolný balík akcií verejného podniku.

Pri tretej forme reverznej fúzie, veritelia, zamestnanci, dodávatelia, prenajímatelia nemusia byť automaticky partnermi nového podniku, ktorý kúpil len aktíva. Pri prvej a druhej forme sa zachovávajú všetky korporatívne vzťahy, teda záväzky a pohľadávky. V podstate tretia forma fúzie sa považuje za najbezpečnejšiu. Zahraničné podniky najradšej kupujú na novovznikajúcich trhoch aktíva a nie podniky.

FINANČNÉ ASPEKTY FÚZIÍ A AKVIZÍCIÍ

Úspech fúzie je výsledkom dlhodobej stratégie rozvoja podniku, ktorá má zabezpečiť maximalizáciu majetku vlastníkov. Základom rozhodovania vlastníkov o raste podniku

[5] www.onlineshellexchange.com

(externý rast) formou fúzie je finančná analýza predpokladaných výsledkov fúzie. Fúzia je všeobecne akceptovateľná a ekonomicky výhodná, ak fúzované podniky majú spolu väčšiu hodnotu ako bola hodnota jednotlivých podnikov oddelene. Uvedené kritérium možno zobraziť nasledovne[6]:

$$H_{AB} > H_A + H_B$$

kde:
H_{AB} – súčasná trhová hodnota zlúčených podnikov A a B.
H_A – súčasná trhová hodnota podniku A.
H_B– súčasná trhová hodnota podniku B.

Na stanovenie trhovej hodnoty jednotlivých podnikov sa použijú metódy na ohodnocovanie podniku ako celku (výnosová, majetková, kombinovaná a pod.).

Zisk z fúzie - ekonomický prínos (zisk z fúzie), ktorý by mal byť získaný fúziou možno vyjadriť[7]:

$$Z_p = H_{AB} – (H_A + H_B)$$

kde:
Z_p - zisk z fúzie

Na určenie trhovej hodnoty podniku po fúzii je potrebné použiť rovnaké metódy ako pri stanovení trhovej hodnoty jednotlivých podnikov pred fúziou.

Náklady fúzie – predstavujú rozdiel platby fúzie (nákladu na akvizíciou) a hodnoty podniku B[8]. Náklady na fúziu (NF) možno vyjadriť vzorcom:

$$N_F = P_F - H_B$$

kde:
N_F – nálady fúzie
P_F – platba fúzie
H_B– súčasná trhová hodnota podniku B.

Čistá súčasná hodnota pre podnik A je potom rozdiel zisku a nákladov, čo možno vyjadriť vzorcami:

$$\text{NPV (Net present value)} = Z_p – N_F \quad \text{alebo}$$
$$NPV_A = [H_{AB} – (H_A + H_B)] – [P_F – H_B]$$

Ak výpočtom dosiahneme kladnú čistú súčasnú hodnotu fúziu je vhodné realizovať, pri zápornej čistej súčasnej hodnote sa realizácia fúzie nedoporučuje.

Odhadovaný čistý zisk z fúzie - pred fúziou možno urobiť je analýzu predpoveďou jej budúcich peňažných tokov. Odhadovaný čistý zisk z fúzie možno tak vyčísliť podľa vzorca:

$$ČZ_O = H_{CS} – H_{AK}$$

$ČZ_O$ – odhadovaný čistý zisk
H_{CS} – ohodnotenie cieľového podniku metódou DCF vrátane prínosu z fúzie
H_{AK} – hotovosť potrebná na akvizíciu

[6] Kraľovič, J. – Vlachynský, K.: Finančný manažment, IURA EDITION, Bratislava 2002, str. 392
[7] Kraľovič, J. – Vlachynský, K.: Finančný manažment, IURA EDITION, Bratislava 2002, str. 392
[8] Brealey, R.A. – Myers, S. C.: Teorie a praxe firemních financí. Praha. Victoria Publishing.. 1999. s.859.

S použitím odhadu čistého zisku z fúzie je spojené riziko chybného odhadu (príliš optimistický alebo pesimistický odhad).

Odhad nákladov fúzie **–** náklady fúzie sú prirážkou, ktorú kupujúci zaplatí nad hodnotu spoločnosti ako oddelenej jednotky.

Na odhad nákladov fúzie možno použiť vzorec:

$$N_{FO} = (N_F - T_{HB}) + (T_{HB} - H_B)$$

= prirážka zaplatená nad trhovú hodnotu podniku B
+ rozdiel medzi trhovou hodnotou B a hodnotou B ako nezávislej jednotky

kde:
N_{FO} – odhad nákladov fúzie
N_F – náklady fúzie
T_{HA} – trhová hodnota podniku A
T_{HB} – trhová hodnota podniku B
H_B – hodnota podniku B ako nezávislej jednotky (trhová cena podniku B)

Akvizícia (nadobudnutie) predstavuje proces, pri ktorom dochádza k pohlteniu menšieho alebo ekonomicky slabšieho podniku väčším, prípadne silnejším podnikom. Pohltenie predstavuje skúpenie 51% alebo väčšieho množstva akcií s hlasovacím právom nájazdníckym podnikom (nadobúdajúcom) v cieľovom podniku (nadobúdanom). Môže sa uskutočniť odkúpením akcií cieľového podniku za hotovosť, ponukou obligácií, resp. novou emisiou akcií, ktoré sa vymieňajú za akcie cieľového podniku. Pohltenie má zvyčajne nedobrovoľný, vynútený charakter. Z právneho hľadiska poznáme:

1. akvizíciu kapitálu (share deal) – základom akvizície kapitálu je kúpa akcií s hlasovacím právom. Akcie získavaného (cieľového podniku) môžu byť hradené hotovosťou, vecným vkladom, akciami preberajúceho podniku alebo inými druhmi cenných papierov.

2. akvizíciu majetku (asset deal) – základom akvizície majetku je kúpa majetku podniku. Podnik môže získať iný podnik tak, že kúpi celý jej majetok na základe prevodu práv k majetku, po súhlase akcionárov cieľového podniku.

Členenie akvizícií je podobné ako členenie fúzií, medzi základné druhy akvizícií patria:

a) horizontálna akvizícia – predstavuje spojenie podnikov patriacich do toho istého odvetvia a navzájom si konkurujúcich. Vytvorením spojeného podniku akvizíciou vznikajú úspory pri podnikaní čo má vplyv na zvýšenie výnosnosti spojeného podniku. Tento typ akvizícií býva regulovaný štátom na potlačenie monopolného postavenia.

b) vertikálna akvizícia – pri vertikálnej akvizícií sa spájajú podniky na rôznych stupňoch výrobného procesu. Existuje veľa dôvodom na vertikálnu akvizíciu podnikov a najčastejším je znižovanie nákladov na výrobu a zvyšovanie ziskovosti spojeného podniku.

c) konglomerátna akvizícia – pri konglomerátnej akvizícií sa spájajú podniky, ktoré nemajú k sebe žiadny bezprostredný vzťah.

Motívy realizácie akvizícií a fúzií možno rozdeliť do dvoch základných skupín:

1. Ofenzívne motívy sú charakteristické pre podniky v atraktívnych odvetviach s perspektívou ďalšieho rastu, ktoré majú snahu naplno využiť ponúkané príležitosti a za týmto účelom presadzovať expanzívne stratégie. Využívajú externý rast uskutočnený kombináciou vlastných zdrojov a schopností s iným podnikom. Tento spôsob im umožňuje rýchly prienik do nových podnikaní, kratší čas na realizáciu expanzívnych cieľov, takmer okamžité získavanie výrobných kapacít, overených technológií a skúsených ľudských

zdrojov. Medzi ďalšie ofenzívne motívy patrí snaha o vytváranie a maximálne využívanie synergických efektov.

2. Defenzívne motívy vznikajú u podnikov, ktoré v dôsledku pociťovania zúženia trhového priestoru vidia riešenie v akvizíciách alebo fúziách. Tieto defenzívne motívy sú podporované teóriou, že v ostrom konkurenčnom boji dokážu úspešne obstáť len veľké subjekty. K podstatným defenzívnym motívom patria aj subjektívne motívy manažérov, ktorí si cesto akvizície alebo fúzie riešia aj vlastnú kariéru v novom a väčšom podniku.

Kritériá úspešnosti fúzií a akvizícií – medzí základné kritéria úspešnosti fúzií a akvizícií možno zaradiť vývoj hodnoty akcií a vybraných ekonomických ukazovateľov (zisk, obrat, úspory nákladov). Okrem ekonomických ukazovateľov úspešná integrácia spojených podnikov zahŕňa aj mnoho neekonomických faktorov vyjadrujúcich sociálne a organizačné aspekty. Na posúdenie toho, či akvizícia alebo fúzia prispeje k tvorbe hodnoty pre akcionárov, je potrebné zvážiť tri aspekty:

1. podnik (ktorý je výsledkom transakcie) musí pôsobiť v atraktívnom odvetví,
2. transakcia musí byť uskutočnená za prijateľnú cenu,
3. nový podnik musí mať lepšiu výkonnosť, ako jej oddelení predchodcovia.

DOSIAHNUTÉ VÝSLEDKY A DISKUSIA K FINANČNÝM ASPEKTOM FÚZIÍ

Ekonomickú a finančnú výhodnosť fúzie možno preveriť výpočtom a konfrontáciou jednotlivých ukazovateľov ku ktorým určite patria zisk z fúzie, trhová cena akcií pred a po fúzii, náklady fúzie, počet nových akcií, celkový počet akcií po fúzii a pod. Ekonomický prínos je zisk z fúzie, ktorý je hodnotovým vyjadrením synergického efektu z fúzie. Na zisku z fúzie sa podieľajú určeným podielom tak vlastníci (akcionári) zlučovaných podnikov.
Preberajúca spoločnosť môže akcionárov cieľovej akciovej spoločnosti (preberanej spoločnosti) vyplatiť prostredníctvom úhrady peniazmi alebo prostredníctvom svojich akcií.

Pri úhrade peniazmi je transakcia vcelku jednoduchá. Takže táto preberajúca spoločnosť ponúkne cenu za akcie cieľovej spoločnosti a v závislosti od toho, ako navrhnutá cena prevyšuje kurz akcií cieľovej spoločnosti pred samotnou fúziou, rozdeľuje sa zisk z fúzie medzi akcionárov preberajúcej a cieľovej spoločnosti.

Pri úhrade prostredníctvom akcií zlúčenej spoločnosti sa vychádza z dohody o cene akcie cieľovej spoločnosti v ponuke na prevzatie. Ide teda o dohodu o rozdelení zisku z fúzie medzi akcionárov preberajúcej a cieľovej spoločnosti.
V súlade s predchádzajúcimi poznatkami uvádzame nasledujúci praktický príklad vrátane základných prístupov k výpočtu potrebných údajov. Kapitál *preberajúcej akciovej spoločnosti A* je rozložený do 35 000 kmeňových akcií, ktoré majú kurz 145 €, teda trhová hodnota akciovej spoločnosti A je 5 075 000 €. Táto akciová spoločnosť A má záujem o prevzatie akciovej spoločnosti B. *Preberaná akciová spoločnosť B* má svoj kapitál rozložený do 2 400 kmeňových akcií s kurzom 75 €, a teda jej trhová hodnota je 180 000 €. Na základe prepočtov došla akciová spoločnosť A k záveru, že po prevzatí akciovej spoločnosti B sa zvýši trhová hodnota zlúčených podnikov na 5 500 000 €. Údaje obidvoch spoločností sú prehľadne usporiadané v tabuľke 1.

Tab. 1

	spoločnosť A	spoločnosť B
TC akcie v €	145	75
Počet akcií v ks	35 000	2 400
TC podniku v €	5 075 000	180 000
Zvýšenie TH zlúčených A+B	5 500 000	

Zdroj: vlastné spracovanie

Zisk z fúzie (Z_p) vypočítame na základe vyššie uvedeného vzťahu:

$$Z_p = H_{AB} – (H_A + H_B) = 5\ 500\ 000 – (5\ 075\ 000+180\ 000) = 245\ 000\ €$$

Na základe vyčísleného zisku z fúzie vieme určiť ako sa bude pohybovať v ponuke prevzatia cena akcií preberanej spoločnosti B. Táto cena sa bude pohybovať v rozpätí:
a) *minimum* bude tvoriť pomer trhovej hodnoty akciovej spoločnosti B a počtu akcií spoločnosti B (180000/2 400 ks) t.j. 75 € . Akcionári spoločnosti B dostanú za svoje akcie len toľko nových akcií spojenej AB spoločnosti, koľko zodpovedá trhovej hodnote akciovej spoločnosti B pred fúziou, to znamená, že nedostanú nijaký podiel na zisku z fúzie.
b) *maximum* bude tvoriť pomer trhovej hodnoty akciovej spoločnosti B + zisk z fúzie a počtu akcií spoločnosti B (180000+245000 /2400 ks) t.j. 177 €. **A**kcionári spoločnosti B dostanú toľko nových akcií, že získajú celý zisk z fúzie.

Zisk z fúzie spoločnosti B (Z_{pB}) pri prevzatí v hotovosti za cenu akcie spoločnosti B v sume 105 € by bol vo výške 72 000 € ((105 - 75).2400 ks). *Pri úhrade peniazmi* je transakcia pomerne jednoduchá. Preberajúca spoločnosť ponúkne cenu za akcie cieľovej spoločnosti a v závislosti od toho, ako navrhnutá cena prevyšuje kurz akcií cieľovej spoločnosti pred samotnou fúziou, rozdeľuje sa zisk z fúzie medzi akcionárov preberajúcej a cieľovej spoločnosti. Zvyšná časť zisku z fúzie vo výške 173 000 € (245 000 – 72 000) pripadne akcionárom preberajúcej akciovej spoločnosti A.

Ak v ponuke na prevzatie je cena akcií akciovej spoločnosti B určená tak, že jej akcionári získajú dve tretiny zisku z fúzie, tak *pri úhrade akciami* zlúčenej spoločnosti treba určiť, koľko jej akcií majú dostať jej akcionári.

Celkový počet akcií zlúčenej AB spoločnosti sa bude skladať z doterajšieho počtu akcií akciovej spoločnosti A (AK_A) a z dodatočne emitovaných akcií pre akcionárov akciovej spoločnosti B (AK_B). Po stanovení podielu na zisku z fúzie, ktorý získajú akcionári akciovej spoločnosti B (p), potom sa potrebný počet akcií stanoví podľa vzťahu:

$$\frac{H_B + p.Z_p}{H_{AB}} = \frac{AK_B}{AK_A + AK_B}$$

Na základe uvedeného vzťahu hľadaný počet akcií spojenej spoločnosti pre akcionárov cieľovej spoločnosti B (AK_B) bude:

$$AK_B = \frac{\frac{H_B+p.Z_p}{H_{AB}}.\ AK_A}{1-\left(\frac{H_B+p.Z_p}{H_{AB}}\right)} = \frac{\frac{180000+\frac{2}{3}.245000}{5500000}.35\ 000}{1-\left(\frac{180000+\frac{2}{3}.245000}{5500000}\right)} = 2\ 330\ ks$$

Celkový počet akcií AB spoločnosti po zlúčení bude 37 330 ks (35 000+ 2330) a hodnota jednej akcie AB spoločnosti po zlúčení bude 147 € (5 500 000/37 330). Hodnota akcii akcionárov spoločnosti B je 342 510 € (2 330 ks . 147 €). Skoro rovnakú sumu hodnoty akcií (rozdiely v zaokrúhľovaní) dostaneme pripočítaním 2/3 pomeru zisku z fúzie (2/3 z 245 000) k trhovej hodnote spoločnosti B pred zlúčením (180 000) a to 343 342 €.

Podľa spoločnosti Ernst & Young, ktorá zisťovala počet fúzií a akvizícií na Slovensku v minulom roku (2013) ich počet stúpol o viac ako polovicu. Počet transakcií na Slovensku

medziročne stúpol z 34 na 59, pričom však ich odhadovaný objem medziročne klesol z 3,4 mld. USD na 1,4 mld. USD. Najviac transakcií sa uskutočnilo v odvetví výroby (14) a najväčší objem transakcií sa uskutočnil v energetike, maloobchode, veľkoobchode a v oblasti nehnuteľností. Najväčšou transakciou v regióne strednej a východnej Európy za minulý rok bol predaj spoločnosti Telefonica Czech Republic spoločnosti PPF za takmer 3,3 mld. USD. Najväčšou slovenskou transakciou bola podľa správy EY kúpa spoločnosti Power-One assets Slovakia švajčiarskou spoločnosťou ABB Group v sume 1 mld. USD.

ZÁVER

Cieľom príspevku bolo teoreticky a metodologicky vymedziť finančné a ekonomické aspekty fúzie a akvizície ako pomerne často využívaných metód spájania podnikov. Základným dôvodom využívania fúzii i akvizícii je snaha o posilnenie spojeného podniku formou synergického efektu a získanie silnejšieho postavenia na trhu, diverzifikácie rizík, zlepšenia platobnej schopnosti, prevodu know – how, využívania procesu privatizácie, rozšírenia ponúkaného sortimentu, geografickej diverzifikácia a pod. Fúzie sú považované za jednu z metód rastu podnikov, môžu však v sebe skrývať rôzne riziká, na základe ktorých sa požadovaný efekt fúzie nemusí dostaviť. Veľmi častým dôvodom neúspešnej fúzie sú nereálne odhady potenciálov jednotlivých účastníkov fúzií, rozdielne alebo žiadne stratégie a malé skúsenosti manažmentu. Pomocou fúzií rastú hlavne veľké nadnárodné koncerny, ktoré týmto procesom rýchlo získavajú nové trhy, nové technológie a patenty, optimalizujú svoje daňové zaťaženie alebo alokujú voľný kapitál pre jeho lepšie zhodnotenie.

POUŽITÁ LITERATÚRA A PREDPISY

BREALEY, R. A. – MYERS, S. C. 1992. *Teorie a praxe firemních financí*. Praha. Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-24-4

HARUMOVÁ A. a kol. *Stanovenie hodnoty majetku: hlavné aspekty ekonomickej znaleckej a expertnej činnosti.* Prvé vydanie. 2009. Bratislava: Iura Edition. 499s. ISBN 978-80-8078-224-5

KISLINGEROVÁ a kol.: *Manažerské finance*. 1. vydanie. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-802-9

SYNEK, M. a kol.: *Manažérska ekonomika*. 4. aktualizované a rozšírené vydanie. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1992-4

KRAĽOVIČ, J. – VLACHYNSKÝ, K.: Finančný manažment, IURA EDITION, Bratislava 2002. ISBN 80-89047-17-3

Zákon č.513/1991 Zb..Obchodného zákonníka v znení neskorších predpisov

Príspevok je výstupom riešenia grantovej úlohy VEGA č1/1071/12. Nové trendy v oblasti rozpočtovo-kapitálových a finančných rozhodnutí a ich vplyv na hodnotu podniku.

DUŠEVNÉ VLASTNÍCTVO, JEHO VÝZNAM, TRANSFER A OHODNOCOVANIE VYBRANEJ ZLOŽKY DUŠEVNÉHO VLASTNÍCTVA

INTELLECTUAL PROPERTY, ITS IMPORTANCE, TRANSFER AND EVALUATION OF THE CHOSEN PARTS OF INTELLECTUAL PROPERTY

Ján Havier[1]

KEY WORDS: Intelectual property, intangible assets, evaluation, value, transfer, trademark

JEL Classification: D46, O34,

ABSTRACT

Intellectual property creates very important part of value of many companies and is also very important for their economic prosperity. The main aim of the article is to clarify the issue of the evaluation of the intellectual property, to define the approaches to evaluation and to define the transfer of intellectual property. Next time we are trying to express the importance of the intellectual property in business environment. Knowledge economics, which is our subject of interest, puts a great emphasis right on the intellectual property. If we take into account the current situation on the world market, the dominating companies are those which dispose of the intellectual property with a huge value, although this value is not every time expressed in the accounting. Whether it is technology companies like Apple, Google or Microsoft which have become the leaders on the world markets and offer a great added value. They built up their positions especially because of unique knowledge, research, development, innovations, creative thinking, learning, brave ideas, know – how, patents, softwares or trademarks and also because of other different forms of intangible assets. These things are the core activities which guarantee these companies success on the market and they are formed by the intellectual property. So, the intellectual property has become the most powerful competition advantage for the most powerful companies throughout the world. In the context of intellectual property its valuation, rights, protection and the transfer of intellectual property are closely linked together. Especially the transfer of the intellectual property is a generator of new opportunities and innovations. On the other hand, the innovations are the engine of growth of the market and a means of maintaining competitiveness in the global market.

[1] Ing. Ján Havier, kontakt: janhavier9@gmail.com , interný doktorand na Katedre podnikovohospodárskej, školiteľ: Doc. Ing. Peter Kardoš, PhD.

ÚVOD

Môžeme konštatovať, že problematika duševného vlastníctva je čiastočne kontroverzná téma a autori zastávajú čiastočne rozdielne názory na tému duševného vlastníctva. Interdisciplinárny charakter oblasti duševného vlastníctva si vyžaduje zaoberať sa pohľadmi viacerých autorov s rôznymi názormi na danú tému, pričom východisko spočíva v klasifikácií či systematizácii duševného vlastníctva a vo vymedzení jednotlivých zložiek duševného vlastníctva v súlade s najnovšími poznatkami a názormi zahraničných autorov na danú problematiku. Pri skúmaní duševného vlastníctva sa vyžaduje predovšetkým skĺbenie viacerých vedných odborov a spolupráca odborníkov predovšetkým na ekonomickej, právnej a technickej úrovni. Je potrebné zdôrazniť, že téma duševného vlastníctva je v súčasnosti veľmi aktuálna téma, avšak vo vedeckej literatúre nie je úplne dostatočne rozpracovaná. Veľký dôraz v rámci odboru znalectva sa kladie na ohodnocovanie podnikov, avšak je potrebné podotknúť, že oblasť ohodnocovania duševného vlastníctva je slabšie rozpracovaná. Tento fakt je daný aj skutočnosťou, že mnohé podniky si neuvedomovali dôležitosť duševného vlastníctva a tento trend prichádza až v súčasnosti. S tým rastie aj potreba komplexnejšieho rozpracovania tejto problematiky a vypracovanie potrebných výskumov v odbore ohodnocovania duševného vlastníctva. V oblasti duševného vlastníctva sa teda môžeme dočkať zmien, ktoré povedú k skvalitneniu a jasnejšiemu vymedzeniu duševného vlastníctva ako aj jeho ohodnocovania.

VÝZNAM DUŠEVNÉHO VLASTNÍCTVA

Majetok predstavuje základ každej ekonomickej aktivity a existencie. V minulých storočiach tvoril hodnotu spoločností predovšetkým hmotný majetok. V súčasnej znalostnej ekonomike sa však kladie obrovský dôraz na nehmotné aktíva, ktoré sa stali azda najvýznamnejšou zložkou tvorby hodnoty. Najvýznamnejšie spoločnosti súčasnosti postavili svoj kameň úspechu práve na nehmotnom majetku, respektíve duševnom vlastníctve. To je to, čo ich odlišuje a zároveň to, v čom sú výnimočné oproti konkurencii.

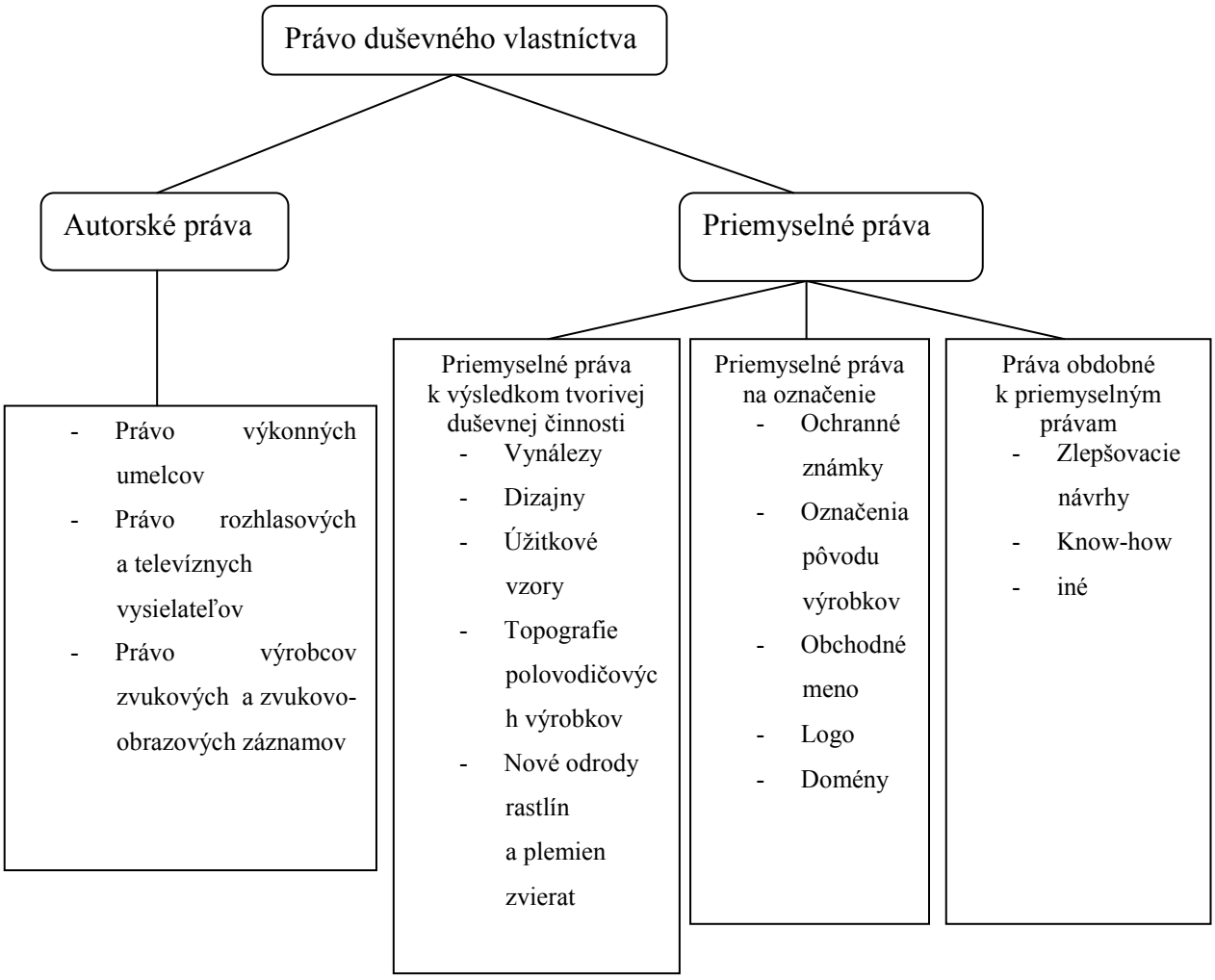
Duševné vlastníctvo tvorí veľmi významnú časť mnohých podnikov a výraznou mierou sa podpisuje pod ekonomickú úspešnosť týchto podnikov. Pojem duševné vlastníctvo je pre širokú verejnosť pomerne neznámy, avšak v súčasnosti rýchlo rastie povedomie o duševnom vlastníctve. Ak zoberieme do úvahy súčasnú situáciu na svetovom trhu, dominujú spoločnosti, ktoré disponujú duševným vlastníctvom s obrovskou hodnotou, aj keď nie vždy je táto hodnota vyčíslená v účtovníctve. Či už sa jedná o technologické podniky ako Apple, Google či Microsoft, ktoré sa stali lídrami na svetových trhoch a ponúkajú obrovskú pridanú hodnotu. Svoje pozície si vybudovali predovšetkým unikátnymi znalosťami, inováciami, tvorivým myslením, vedomosťami, odvážnymi nápadmi, know – how, patentmi, softvérmi či ochrannými známkami ako aj rôznymi inými formami duševného vlastníctva. Práve to je jadro činností, ktoré týmto spoločnostiam zabezpečuje úspech na trhu a sú tvorené práve duševným vlastníctvom. To znamená, že dnes na vybudovanie globálne úspešného podniku nestačí len disponovať kapitálom či hmotnými aktívami, je potrebné niečo viac. Duševné vlastníctvo sa tak stalo tou najsilnejšou konkurenčnou výhodou pre tie najsilnejšie podniky na celom svete.

Vymedzenie duševného vlastníctva

Podľa Maříka je znakom predmetu duševného vlastníctva jeho schopnosť stať sa predmetom spoločenských vzťahov, hlavne obchodných. Delenie duševného vlastníctva je vcelku jednotné a delí sa na autorské práva, vrátane práv príbuzných a súvisiacich a ďalej na práva priemyslové.[2]

[2] MAŘÍK, M. 2011. Metody oceňování podniku. 3.upravené a rozšířené vyd. Praha 2011: Ekopress ,2011. 493s. ISBN 978-80-86929- 67-5

Vojčík ponúka podobné rozdelenie duševného vlastníctva, ktoré sa riadi predovšetkým podľa právnej podstaty jednotlivých zložiek duševného vlastníctva a systematizuje jednotlivé zložky duševného vlastníctva:



Obrázok 1 **Rozdelenie duševného vlastníctva podľa Vojčíka**
Zdroj: VOJČÍK, P. – MIŠČÍKOVÁ, R. 2004. Základy práva duševného vlastníctva. 1.vyd. Košice: TYPOPRESS, 2004. 342s. ISBN 80-89089-22-4, vlastné spracovanie

Uvedená definícia pomerne presne rozdeľuje duševné vlastníctvo z hľadiska podstaty jeho vzniku. Duševné vlastníctvo sa teda delí na autorské práva a priemyselné práva. Aj keď musíme dodať, že vnútorné usporiadanie autorských a priemyslových práv nie je jednotné a autori do jednotlivých položiek zahŕňajú rôzne položky duševného vlastníctva.

Jurečka vymedzuje len nehmotný majetok, ktorý sa prejavuje určitými ekonomickými vlastnosťami, nemá vecnú podobu a prináša práva a privilégiá vlastníkovi v podobe zisku. Delí sa na práva, vzťahy, skupinový nehmotný majetok a duševné vlastníctvo.[3]

Duševné vlastníctvo je teda druh majetku nehmotnej povahy. Ide o produkty ľudskej mysle, ktoré sú originálne a jedinečné. Duševné vlastníctvo sa delí na autorské práva a priemyselné práva.

[3] JUREČKA, Jan. 2006. Oceňování ochranné známky jako součásti nehmotného majetku. 2. vyd. Praha: Nakladatelství Oeconomica 2006. 73s. ISBN 80-245-1074-X

Za duševné vlastníctvo však považujeme aj samotné výtvory mysle človeka, čiže akákoľvek duševná činnosť, ktorá je pretavená do určitého výsledku, sa stáva produktom duševného vlastníctva. Práve duševné vlastníctvo predstavuje jeden z najvýznamnejších prínosov pre podnik. Duševné vlastníctvo je teda prepojené s určitou tvorivou činnosťou, pričom táto tvorivá činnosť dokáže vytvárať nové užitočné predmety, ktoré menia svet. To je badateľné aj v súčasnom svete, v ktorom dominujú podniky, ktoré majú predovšetkým zautomatizovanú neustálu tvorbu inovácií, nových vynálezov, nových technológií, nových riešení, zlepšení a tak naplno využívajú duševné vlastníctvo pri generovaní nadpriemerných ziskov. Podniku poskytuje výhodu v konkurenčnom boji a značnú konkurenčnú výhodu na trhu. Tvorí akési jadro úspechu spoločnosti a často sa stáva, že práve duševné vlastníctvo je to najcennejšie a najhodnotnejšie, čím môže firma alebo fyzická osoba disponovať. Možnosti ako ho chrániť sú dve, zákonné spôsoby ochrany alebo jednoducho utajenie.[4]

Z hľadiska trhového prístupu či podnikania ponúkajú zaujímavý pohľad švédski autori Nordstrom a Riderstrále. V podstate potvrdzujú dôležitosť nehmotného majetku či duševného vlastníctva a tvrdia, že ľudský mozog, dokonalo stvorený a udržovaný v individuálnom vlastníctve, poráža tradičné výrobné prostriedky – suroviny, kapitál a ľudskú prácu. Žiadna veľká firma nie je úspešná vďaka hrubej sile. Prednosť má inteligencia. Pridaná hodnota už nespočíva v hrubej sile, ale v tom, čo je nehmotné. Dnes je rozhodujúci samotný človek, presnejšie jeho vedomosti. Prevaha v znalostiach je to jediné, v čom môžeme dnes súťažiť.[5]

Posledné zdroje teda dávajú do popredia inovácie, tvorivé myslenie, odvážne nápady, spájanie nespojiteľného, logické uvažovanie, kladú dôraz na znalosti a vedomosti, učiť sa na pozitívnych vzoroch a snažiť sa ich určitým spôsobom obrátiť v náš prospech. To sú najnovšie trendy podnikania na vrcholovej úrovni, pomocou ktorých môžeme dosiahnuť úspech.[6]

Práve samotné prepojenie výskumu, vývoja s podnikateľskou praxou úzko súvisí s duševným vlastníctvom, ktoré je nevyhnutné k tvorbe nových inovácií a produktov. Zabezpečiť úspešný prenos výsledkov výskumnej činnosti do samotného podniku je kľúčové a nevyhnutné pre ďalší ekonomický rast.

Transfer duševného vlastníctva

Transfer duševného vlastníctva predstavuje predovšetkým prenos práv spojených s pôvodcom či stvoriteľom predmetu duševného vlastníctva do určitej cieľovej inštitúcie. Pôvodcom môže byť fyzická osoba, ale aj akademické inštitúcie či vedeckovýskumné inštitúcie. Druhá strana je zastúpená podnikateľským sektorom, pre ktorý sú predmety duševného vlastníctva obrovskou príležitosťou, respektíve možnosťou získať unikátne výsledky tvorivej duševnej činnosti či poznatkov a nových technológií. S presunom technológií od pôvodcu sa spája aj pojem transfer technológií.

Existuje viacero významov pojmu transfer technológií. Môže sa chápať napríklad ako snaha o rozvoj zaostalejších krajín poskytnutím technológií z vyspelejších krajín. Rovnako sa môže chápať ako presun technológií v komerčnej sfére medzi jednotlivými firmami alebo v rámci firmy medzi jej jednotlivými zložkami. Tretím významom pojmu transfer technológií, tak ako ho

[4] HAVIER, J. 2014. Ohodnocovanie vybraných zložiek duševného vlastníctva: Diplomová práca. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, 2014. 91s.

[5] NORDSTROM, K., RIDDERSTRALE J., Funky bussines navždy. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 219 s. ISBN 978-80-247-2601-4

[6] HAVIER J. 2012. Podnikateľský nápad a jeho rozpracovanie do podnikateľského plánu: Bakalárska práca. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, 2012. 49 s.

chápeme v našom prípade, je prenos výsledkov výskumu a vývoja do praxe, teda prenos technológií z akademického prostredia do prostredia komerčného.[7]

Tento proces je v súčasnosti aktuálnou témou, väčšinou sa jedná o prenos predmetov chránených právom duševného vlastníctva, pod ktoré spadá pomerne veľké množstvo jednotlivých zložiek. Následne dochádza k samotnému transferu predmetov duševného vlastníctva na iné subjekty, ktoré sú spôsobilé týmto majetkom disponovať a zhodnocovať ho. Výskum, vývoj je nevyhnutný pri zrode každej inovácie, patentu, úžitkového vzoru či utajeného know how. Pôvodca vkladá svoju úvodnú časť duševného vlastníctva do produktu, ktorý je prenesený na iný subjekt, ktorý častokrát disponuje dostatočnými zdrojmi, ktoré sú potrebné pre úspešné uvedenie na trh.

Okrem joint venture, predaja a podobne je bežnejší transfer duševného vlastníctva prostredníctvom zmlúv o poskytnutí práv na využívanie predmetov duševného vlastníctva, najmä prostredníctvom licenčných zmlúv a franšízingových zmlúv.[8] Duševné vlastníctvo sa tak prenáša na nadobúdateľa, ktorý platí pôvodcovi odmenu za využívanie predmetu duševného vlastníctva vo forme licenčných poplatkov.

Komerčná realizácia výsledkov tvorivej duševnej činnosti a teda konečných produktov duševného vlastníctva zahŕňa v sebe obrovský potenciál v podobe predaja patentov, predaja licencií, predaja vynálezov, spin-off firmách, start-up firmách, zmluvného výskumu či zmluvných projektov. Práve preto je dôležité, aby výskumno-vedecké ústavy dokázali dostatočne riadiť proces tvorby produktov duševného vlastníctva až po jeho odovzdanie a prepojenie s podnikateľskou praxou.

Princípy a metódy ohodnocovania duševného vlastníctva

V poslednej časti nášho príspevku sa budeme zaoberať ohodnocovaním duševného vlastníctva, kde vymedzíme prístupy k ohodnocovaniu a porovnáme metódy ohodnocovania duševného vlastníctva, pričom východiskom by malo byť stanovenie optimálnych riešení a výber najvhodnejších metód ohodnocovania v závislosti od samotného predmetu duševného vlastníctva.

Základné princípy, pomocou ktorých je možné ohodnotiť duševné vlastníctvo sú:[9] Nákladový princíp, výnosový princíp, porovnávací princíp a kombinovaný princíp.

V rámci výnosového princípu existuje pomerne veľké množstvo rôznych metód ohodnotenia, rozpracujeme však len metódu licenčnej analógie, ktorá je najčastejšie používaná na Slovensku ako aj vo svete. Taktiež je potrebné podotknúť, že vyhláška Ministerstva spravodlivosti SR č. 492/2004 Z.z. v znení neskorších predpisov striktne stanovuje len dve možnosti ohodnotenia duševného vlastníctva a to metódu licenčnej analógie a metódu kapitalizácie odčerpateľných zdrojov. Táto skutočnosť nie je z hľadiska ohodnocovania ideálna, keďže existuje veľké množstvo metód ohodnotenia duševného vlastníctva. V budúcnosti plánujeme skúmať jednotlivé metódy, testovať ich použiteľnosť ako aj vybrať najvhodnejšie metódy a modely súvisiace s ohodnocovaním duševného vlastníctva.

---

[7] Centrum vedecko-technických informácií SR. 2012. Duševné vlastníctvo a transfer technológií. [Online]. CVTI SR. [4.6.2014]. Vlastné spracovanie, informácie dostupné na internete: http://nptt.cvtisr.sk/buxus/docs/Dusevne_vlastnictvo_a_transfer_technologii_1.pdf

[8] VOJČÍK, P. – MIŠČÍKOVÁ, R. 2004. Základy práva duševného vlastníctva. Košice: TYPOPRESS, 2004, s. 21. ISBN 80-89089-22-4.

[9] European Commission. 2014. Final Report from the Expert Group on Intellectual Property Valuation: Publikačná správa Európskej únie. Luxembourg: European Union, 2014. 99s.

Nákladový princíp

Nákladový princíp sa nevyužíva pre trhové ohodnocovanie veľmi často. Je vhodný predovšetkým pre podniky, ktorých duševné vlastníctvo je pomerne krátko na trhu a nevybudovalo si zatiaľ silnejšie postavenie. Táto metóda agreguje všetky náklady spojené s vytvorením duševného vlastníctva.

V nákladovom princípe môžeme využiť 2 hlavné metódy:[10]

- Metóda reprodukčných nákladov
- Metóda nákladov nahradenia

Porovnávací prístup

Tento prístup k ohodnocovaniu duševného vlastníctva pozostáva z ohodnotenia vybranej ohodnocovanej zložky duševného vlastníctva porovnaním s rovnakou alebo podobnou zložkou duševného vlastníctva iného podniku, ktorej informácie o trhovej cene sú k dispozícii. Cieľ porovnávacieho prístupu k ohodnocovaniu sú založené na hodnote porovnateľných transakciách pri predaji vybranej zložky duševného vlastníctva pre rovnaké alebo podobné aktíva. Táto metodika je pomerne atraktívna, keďže je objektívna a vychádza z trhových cien. Ak existujú dáta z relevantných transakcií, poskytuje tento prístup najlepšie porovnanie hodnôt aktív, ktoré ohodnocujeme.

Avšak v našich podmienkach je tento princíp ťažšie využiteľný, keďže náš trh je pomerne malý a absentuje tu legálny zdroj získavania podstatných údajov o uskutočnenom obchode. Je teda použiteľný predovšetkým na trhoch, kde je dostatočné množstvo informačných zdrojov o porovnateľných zložkách duševného vlastníctva.

V prípade, ak by trhové podmienky a dostupné informácie dovoľovali využitie porovnávacieho princípu, postup ohodnotenia duševného vlastníctva by prebiehal pomocou metódy násobiteľov, kde sa pomocou cenových násobkov upravuje hodnota predanej zložky duševného vlastníctva s cieľom upraviť ju o relevantné faktory a ohodnotiť tak vybranú ohodnocovanú zložku duševného vlastníctva. Výhodou tejto metódy je fakt, že výsledná hodnota vybranej zložky duševného vlastníctva vychádza z aktuálnej trhovej ceny, ktorá bola dosiahnutá pri predaji porovnateľnej zložky duševného vlastníctva.

Výnosový princíp

Výnosové metódy sú v súčasnosti najviac obľúbené a pomerne často v praxi využívané metódy. Ich výhodou je, že sa zameriavajú na činnosť podniku, na výnosový potenciál podniku a na jeho budúcnosť. Sú teda dynamické a ohodnocujú na základe súčasnej hodnoty očakávaných prínosov. Výnosových metód existuje pomerne veľa, ale my v rámci projektu dizertačnej práce vysvetlíme len metódu licenčnej analógie a vymenujeme ostatné metódy.

Metóda licenčnej analógie

Metóda licenčnej analógie je v praxi veľmi často používaná. Vychádza z predpokladu, že hodnota danej zložky duševného vlastníctva sa rovná cene, ktorá by bola na trhu zaplatená ako súhlas na jej využívanie, ak by ju iná spoločnosť nevlastnila. To znamená, že majiteľ predmetu

[10] SVAČINA, P.2010. Oceňování nehmotných aktiv. 1.vyd. Praha: EKOPRESS, 2010. 216 s. ISBN 978-80-86929-62-0.

duševného vlastníctva by nebol jej vlastník a musel by si toto právo na jej užívanie kúpiť. Tieto práva sú poskytované formou licencie, respektíve licenčnej zmluvy. Za právo na ich využívanie sa platí primeraná finančná úhrada, zvyčajne formou licenčných poplatkov v závislosti na skutočnom objeme predaja v podobe tržieb a v kombinácii s pevnými poplatkami.[11]

Všeobecnú hodnotu predmetu duševného vlastníctva metódou licenčnej analógie môžeme teda stanoviť pomocou vzťahu:[12]

$$HV = \frac{RV * LP * KZ * PM}{KD}$$

Charakteristika jednotlivých premenných:

- HV – Hodnota vybranej zložky duševného vlastníctva za konkrétny rok.
- RV – Ročný rozsah výroby, obvykle budúce tržby prognózované vo finančnom pláne.
- LP – Licenčný poplatok. Nadobúdateľ licencie musí platiť poskytovateľovi licencie licenčné poplatky v rôznej výške v závislosti od dohody, zvyčajne v intervale 25 až 50 % zo zisku. Licenčný poplatok sa pohybuje zvyčajne v intervale 0,5 - 10 % tržieb, ale môže byť aj vyšší.
- KZ – Koeficient zastarania respektíve zhodnotenia. Dôležité je poznať a definovať, akú zložku duševného vlastníctva ohodnocujeme. Patent v čase svoju hodnotu stráca, preto sa používa koeficient zastarania. Naopak ochranná známka svoju hodnotu v čase zhodnocuje, preto sa používa koeficient zhodnotenia.
- PM – Podiel nehmotného majetku. Tržby použité v kalkulácii sa musia vzťahovať len na tržby pripadajúce na vybranú zložku duševného vlastníctva, ktorú hodnotíme.
- KD – Koeficient diskontnej sadzby (miery kapitalizácie) – slúži na zohľadňovanie časovej hodnoty peňazí a na odúročenie budúcich výnosov plynúcich z vlastníctva vybranej zložky duševného vlastníctva.

Licenčná analógia je všeobecne najvyužívanejšia metóda a aj zo znaleckého pohľadu je to preferovaná metóda na ohodnotenie vybraných zložiek duševného vlastníctva.

Výnosové metódy sa podľa publikačnej správy Európskej únie o duševnom vlastníctve delia na nasledujúce:[13] Metóda licenčnej analógie, metóda prírastku výnosov a metóda prebytku výnosov, pričom môžeme k nim priradiť aj reziduálnu metódu,

Svačina uvádza nasledujúce výnosové metódy:[14] Metóda podielu na zisku, metódy prémie, metóda čistej súčasnej hodnoty, metóda prírastku výnosov, metóda reálnych opcií, metóda založená na technologických faktoroch či pridaná hodnota značky, teda metóda Brand Value Added.

Uvedené metódy však nie sú konečné, predstavujú len určitý výber, keďže existuje veľké množstvo metód ohodnocovania duševného vlastníctva založených na výnosovom princípe.

---

[11] JAKUBEC, M. – KARDOŠ, P. – KUBICA, M. 2005. Riadenie hodnoty podniku. 1.vyd. Bratislava: Kartprint, 2005. 279s. ISBN 80-88870-48-8.

[12] JAKUBEC, M. – KARDOŠ, P. 2012. Ekonomické znalectvo, 1.vyd. Bratislava: IURA EDITION, 2012. 248s. ISBN 978-80-8078-450-8

[13] European Commission. 2014. Final Report from the Expert Group on Intellectual Property Valuation: Publikačná správa Európskej únie. Luxembourg: European Union, 2014. 99s.

[14] SVAČINA, P. 2010. Oceňování nehmotných aktiv. Praha: EKOPRESS, 2010. 216 s. ISBN 978-80-86929-62-0.

Na záver zadefinujeme **kombinovaný prístup**, ktorý je založený na kombinácii dvoch prístupov, najčastejšie výnosového s nákladovým prístupom. Predstavuje teda integráciu dvoch samostatných metód.

Pre orientáciu si vyjadríme hodnoty ochranných známok, ktoré môžu dosiahnuť astronomické sumy, pre zaujímavosť uvedieme 10 najhodnotnejších ochranných známok za rok 2013, avšak pre porovnanie si ukážeme ochranné známky hodnotené podľa 2 rôznych spoločností.

Tabuľka 1 **Najhodnotnejšie ochranné známky sveta podľa spoločnosti Interbrand (v mld. USD)**

Por.	Ochranná známka	Hodnota
1.	Apple	98,316
2.	Google	93,291
3.	Coca-Cola	79,213
4.	IBM	78,808
5.	Microsoft	59,546
6.	General Electric	46,947
7.	McDonald´s	41,992
8.	Samsung	39,610
9.	Intel	37,257
10.	Toyota	35,346

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa údajov z Interbrand. Informácie dostupné na: http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/2013/Best-Global-Brands-2013-Brand-View.aspx

Tabuľka 2 **Najhodnotnejšie ochranné známky sveta podľa spoločnosti Brand Finance (v mld. USD)**

Por.	Ochranná známka	Hodnota
1.	Apple	87,304
2.	Samsung Group	58,771
3.	Google	52,132
4.	Microsoft	45,535
5.	Walmart	42,303
6.	IBM	37,721
7.	General Electric	37,161
8.	Amazon	36,788
9.	Coca-Cola	34,205
10.	Verizon	30,729

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa údajov z Brand Finance. Informácie dostupné na internete: http://brandirectory.com/league_tables/table/global-500-2013

Naším cieľom nebolo vyhodnotiť, ktorý rebríček je ten najpresnejší, ale snažili sme sa poukázať, aké je náročné a v praxi často aj rozmanité určenie hodnoty ochrannej známky. Ako vidíme, poradie aj hodnoty sa nezhodujú. Uvedená tabuľka ďalej dokumentuje, akú obrovskú hodnotu je možné vytvoriť prostredníctvom ochrannej známky. Samozrejme je to však dlhý a náročný proces budovania ochrannej známky, ale keď sa pozrieme na súčasnú hodnotu, tak uvedeným spoločnostiam sa snaha vyplatila. Odlíšili sa na trhu, majú absolútne práva na svoje produkty, disponujú ochranou svojich produktov. Dlhé roky rebríčkom panovala neohrozene Coca-Cola, avšak dnes už tomu tak nie je, keď bola dostihnutá predovšetkým technologickými spoločnosťami. V súčasnosti si udržiava pozíciu jednotky ochranná známka spoločnosti Apple.

ZÁVER

Problematika duševného vlastníctva a jeho prenos do podnikateľskej praxe je teda veľmi náročný proces, ktorý si vyžaduje prítomnosť odborníkov z viacerých vedných odborov. Proces transferu duševného vlastníctva a jeho význam pre podnikateľskú prax môžeme zhrnúť do jednotlivých fáz, od jeho vzniku až po samotné využitie. V tomto procese je pomerne veľké množstvo fáz, preto použijeme určité zjednodušenie. Úvodná fáza je teda samotná existencia produktu duševného vlastníctva, ktorý vzniká na základe výskumu či inej tvorivej duševnej činnosti pôvodcu. Avšak už samotná požiadavka výskumu môže byť realizovaná z vlastnej iniciatívy pôvodcu duševného vlastníctva alebo môže byť zadaná nadobúdateľom (podnikateľským subjektom) na zákazku. Po vytvorení produktu duševného vlastníctva je veľmi dôležité jeho uvedenie do praxe, ktoré však môže byť značne rizikové. Podstatné je, aká je kvalita produktu duševného vlastníctva, či je o produkt DV na trhu záujem a akým spôsobom prichádza k transferu duševného vlastníctva od pôvodcu k nadobúdateľovi. Toto prenesenie práv spojených s využívaním produktu duševného vlastníctva je náročný proces, kde sa opäť vyžaduje súhra odborníkov na právnu oblasť, technickú oblasť a ekonomickú oblasť.

Pri prenášaní práv spojených s využívaním duševného vlastníctva do podnikateľskej činnosti zohráva kľúčovú úlohu hodnota samotného produktu DV, ktorú je potrebné pokiaľ možno čo najpresnejšie vyjadriť. Tu nastáva význam ohodnotenia duševného vlastníctva a nájdenie všeobecnej hodnoty produktu duševnej tvorivej činnosti. Za najspoľahlivejšiu metódu ohodnotenia považujeme metódu licenčnej analógie.

Taktiež významnú úlohu v procese prenosu výsledkov duševnej činnosti do praxe zohrávajú právni zástupcovia. V súčasnosti existuje pomerne veľké množstvo súdnych sporov, ktoré sa vedú práve v oblasti duševného vlastníctva, čo zvýrazňuje potrebu kvalitnej právnej pomoci či už na národnej úrovni alebo na medzinárodnej úrovni.

Na záver ešte raz zvýrazníme potrebu a význam produktov duševného vlastníctva, ktoré sa stávajú v rôznych podobách (patenty, inovácie, licencie, ochranné známky, vynálezy, spin-off firmy, klastre, startu-upy) tou najsilnejšou konkurenčnou výhodou na zabezpečenie konkurencieschopnosti firmy, ako aj celkovej bonity a rentability podniku v podobe nadpriemerných výnosov, ktoré samotné produkty duševného vlastníctva prinášajú.

Zoznam použitej literatúry

Knižné publikácie

1. JAKUBEC, M. – KARDOŠ, P. 2012. Ekonomické znalectvo, 1.vyd. Bratislava: IURA EDITION, 2012. 248s. ISBN 978-80-8078-450-8.
2. JAKUBEC, M. – KARDOŠ, P. – KUBICA, M. 2005. Riadenie hodnoty podniku. 1.vyd. Bratislava: Kartprint, 2005. 279s. ISBN 80-88870-48-8.
3. JUREČKA, Jan. 2006. Oceňování ochranné známky jako součásti nehmotného majetku. 2. vyd. Praha: Nakladatelství Oeconomica 2006. 73s. ISBN 80-245-1074-X.
4. MAŘÍK, M. 2011. Metody oceňování podniku. 3.upravené a rozšířené vyd. Praha 2011: Ekopress ,2011. 493s. ISBN 978-80-86929- 67-5.
5. NORDSTROM, K., RIDDERSTRALE J., Funky bussines navždy. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 219 s. ISBN 978-80-247-2601-4
6. SVAČINA, P.2010. Oceňování nehmotných aktiv. Praha: EKOPRESS, 2010. 216 s. ISBN 978-80-86929-62-0.
7. VOJČÍK, P. – MIŠČÍKOVÁ, R. 2004. Základy práva duševného vlastníctva. Košice: TYPOPRESS, 2004. 342 s. ISBN 80-89089-22-4.

Články v elektronických časopisoch a iné príspevky

1. Centrum vedecko-technických informácií SR. 2012. Duševné vlastníctvo a transfer technológií. [Online]. CVTI SR. [cit. 24.10.2014]. Dostupné na internete: http://nptt.cvtisr.sk/buxus/docs/Dusevne_vlastnictvo_a_transfer_technologii_1.pdf
2. www.brandirectory.com [cit. 4.10.2014]
3. www.interbrand.com [cit. 4.10.2014]

Vedecko-kvalifikačné práce

1. HAVIER, J. 2014. Ohodnocovanie vybraných zložiek duševného vlastníctva: Diplomová práca. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, 2014. 91s.
2. HAVIER J. 2012. Podnikateľský nápad a jeho rozpracovanie do podnikateľského plánu: Bakalárska práca. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, 2012. 49 s.

Výskumné správy

1. European Commission. 2014. Final Report from the Expert Group on Intellectual Property Valuation: Publikačná správa Európskej únie. Luxembourg: European Union, 2014. 99s.

VIAZANÉ OBCHODY A PROTISÚŤAŽNÉ UZATVORENIE TRHU

TYING AND ANTICOMPETITIVE FORECLOSURE EFFECT

Jana Hlaváčiková[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ: dominant position, anticompetitive policy, tying, bundling,exploitative and exclusionary practices, foreclosure.

JEL Klasifikácia: K21, L44

ABSTRAKT:
Competition in the economic sphere denotes the process of rivalry between firms for the patronage of customers. Competition is the equivalent of rivalry between firms; this rivalry may be in different forms such as for price, service, or a combination thereof, or other factors. A dominant firm carries a "special responsibility" not to abuse its market power to set unfair prices or act to segregate the market. Tying and bundling may be used by a dominant firm to foreclose the market. These practices of dominant firms are harmful to consumers in varying degrees.

ÚVOD

Podmienky pre hospodársku súťaž sú v ekonomickom prostredí často narúšané protisúťažným správaním sa podnikov. V rámci existujúcej legislatívy jednou z foriem obmedzovania súťaže je zneužívanie dominantného postavenia podniku, ktorý môže využívať viacero metód na takéto konanie. V príspevku najskôr zadefinujeme čo považujeme za dominantné postavenia, charakterizujeme vykorisťovateľské a vylučovacie praktiky. V závere bližšie objasníme ako podnik v dominantnom postavení využíva **viazané obchody** na protisúťažné uzatvorenie trhu.

DOMINANTNÉ POSTAVENIE PODNIKU

Podnik, ktorý je schopný počas dlhšieho časového obdobia zvyšovať ceny nad konkurencieschopnú úroveň a nie je vystavený žiadnemu konkurenčnému tlaku má na trhu dominantné postavenie. Pre takýto podnik platí, že pri raste cien nenastáva pokles v dopyte po jeho výrobkoch a podnik je naďalej ziskový. Dominantný podnik sa teda správa na trhu nezávisle vo vzťahu ku konkurencii a môže ovplyvňovať ceny, objem produkcie, inovácie a pod.

V súlade s európskou legislatívou, za zneužívania dominantného postavenia sa považujú najmä **dva základné aspekty**, ktoré vyplývajú z rozsudkov Európskeho súdneho dvora (prípady Hoffman-La Roche[2], Michelin I.[3]):

[1] Ing. Jana Hlaváčiková, PhD., jana.hlavacikova@euba.sk

[2] Rozsudok ESD 85/76 Hoffman-La Roche & Co AG v Commission [1979] ECR 461, odst. 91. [online]. Dostupné na internete : <http://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/PDF /?uri=CELEX :61976CJ0085 &from=EN>.

[3] Rozsudok ESD C 322/81 NV Nederlandsche Banden Industrie Michelin v Commission [1983] ECR 3461, odst. 12, odst. 70. [online]. Dostupné na internete : < http://curia.europa.eu/juris/showPdf.jsf? Text=&docid=91710&pageIndex=0&doclang=en&mode=lst&dir=&occ=first&part=1&cid= 364707>.

- bránenie existujúcej súťaže na trhu alebo jej rozvoju,
- využívanie prostriedkov iných.

Podnik môže mať dominantné postavenia na jednom alebo na viacerých relevantných trhoch. Takéto postavenie môže mať iba jeden podnik, alebo môže ísť o situáciu, keď dva alebo viacero podnikov dosahujú spoločne dominantnú pozíciu. Ak ide o viaceré podniky, musí platiť, že „takéto podniky sa musia z ekonomického hľadiska prezentovať ako jedna kolektívna jednotka (collective entity), príp. takýmto spôsobom konať a musia byť schopné prijať spoločnú stratégiu a na relevantnom trhu sa správať do značnej miery nezávisle od svojich konkurentov, zákazníkov a spotrebiteľov“[4]. Pri posúdení dominantného postavenia, z pohľadu hospodárskej súťaže, sa skúmajú nasledujúce činitele:

a) trhové postavenie dominantného podniku a jeho konkurentov,
b) rozšírenie činnosti skutočných konkurentov alebo hrozba vstupu potenciálnych konkurentov,
c) vyrovnávajúca kúpna sila zákazníkov.

Z hľadiska zabezpečenia riadneho fungovania hospodárskej súťaže na trhu a jeho vnútornej integrácie je potrebné sledovať, či podnik takéto dominantné postavenie nezneužíva, t.j. nepoškodzuje svojím konaním konkurentov a spotrebiteľov. Podnik môže využívať rôzne praktiky, ktoré môžeme rozdeliť do dvoch skupín[5]:

a) vylučovacie (exclusionary) praktiky,
b) vykorisťovateľské (exploitative) praktiky.

Vylučovacie praktiky sú zamerané najmä na konkurenciu, pričom cieľom dominantného podniku je zlepšiť alebo umelo udržať svoje postavenie na trhu. Medzi tieto formy patrí stláčanie marže, protisúťažné rabaty, uplatňovanie predátorských cien, viazané obchody, neodôvodnené odmietnutie dodávok. Takéto konanie sa u konkurujúcich podnikov prejaví v ich nákladoch, cenách, v objeme vyrobeného množstva tovaru a v objeme predaja, čo vedie k poklesu zisku. Dominantný podnik svojím protisúťažným správaním „uzatvára trh“ pre svojich konkurentov. Negatívny dopad zneužívania dominancie sa prejaví aj na strane spotrebiteľov formou vyšších cien alebo obmedzeného výberu, v stagnácii inovácií výrobkov čoho dôsledkom je nižšia kvalita výrobkov.

K vykorisťovateľským praktikám patria najmä cenová diskriminácia, uplatňovanie neprimerane vysokých cien, neprimeraných zmluvných podmienok, obmedzenia v oblasti výroby, odbytu, výskumu a vývoja. Tieto konania predstavujú priamy pokles prospechu pre spotrebiteľov.

Obidve uvedené praktiky spôsobujú ujmu spotrebiteľom, pričom pri vykorisťovateľských je toto tvrdenie jednoznačné, ale vylučovacie pôsobia nepriamo.

V súvislosti s hodnotením vylučovacieho konania sa začal uplatňovať nový koncept tzv. „obrana efektivitou (efficiency defence)“, keď vylučovaciu praktiku nie je nevyhnutné považovať za zakázanú, pokiaľ sa preukáže dosiahnutie hospodárskeho prospechu (efficiencies), nedochádza k vylúčeniu hospodárskej súťaže na trhu a súčasne predstavuje úžitok pre spotrebiteľov.

[4]PETR, M. 2008. Modernizace komunitárního soutěžního práva. 1.vydání. Praha : C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-077-5, s. 20.

[5]BEDNÁŘ, J. 2005. Aplikace soutěžního práva v rozhodovací praxi: z rozhodnutí Úřadu pro ochranu hospodářskeho práva, Komisie a Evropského soudního dvora. Praha : C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-428-7, s. 128 .

VIAZANÉ OBCHODY

Najčastejšie využívané spôsoby zneužívania dominantného postavenia podnikov na trhu upravuje u nás zákon č. 136/2001 Z. z. o ochrane hospodárskej súťaže. Zneužívanie dominantného postavenia je zakázané, pričom v zákone sú uvedené nasledujúce formy[6]:

- priame alebo nepriame uplatňovanie neprimeraných cien alebo iných neprimeraných obchodných podmienok,
- obmedzenie výroby, odbytu alebo technického vývoja tovaru na úkor užívateľov,
- uplatňovanie rozdielnych podmienok pri zhodnom alebo porovnateľnom plnení voči jednotlivým podnikateľom, ktorými sú alebo môžu byť títo podnikatelia znevýhodňovaní v súťaži, alebo
- viazanie súhlasu s uzavretím zmluvy na podmienku, že druhá zmluvná strana prijme aj ďalšie záväzky, ktoré svojou povahou alebo podľa obchodných zvyklostí nesúvisia s predmetom tejto zmluvy.

Posledný uvedený bod predstavuje tzv. viazané obchody, pri ktorých je predaj určitého výrobku podmienený nákupom iného výrobku. Spotrebitelia (odberatelia) sú teda nútení kúpiť aj tovar, o ktorý nemali záujem. Pri viazaných obchodoch je dôležité skúmať aký je vzájomný vzťah medzi hlavným (primárnym) a vedľajším (sekundárnym) tovarom. Teda či majú komplementárny alebo nezávislý vzťah. Komplementárny vzťah znamená, že tovar B (sekundárny) nemá hodnotu pokiaľ sa nevyužíva spolu s tovarom A (primárny). Nezávislosť medzi tovarmi A a B znamená, že každý z nich má svoje vlastné využitie (hodnotu). Ak jeden podnik vyrába obidva tovary A aj B, na trhu s tovarom A má dominantné postavenie a na trhu s tovarom B čelí konkurencii, možno očakávať, že bude ponúkať obidva tovary spolu, aby vytlačil ponuku konkurencie na trhu s tovarom B. Ak takéto konanie uskutočňuje podnik, ktorý má dominantné postavenie, môže využívať svoju trhovú pozíciu (trhovú silu) k dosahovaniu vyšších tržieb. Viazané obchody patria k vylučovacím praktikám zneužívania dominantného postavenia a môžu viesť k uzatvoreniu trhu alebo k cenovej diskriminácii. Na druhej strane ponuka predaja dvoch výrobkov spolu môže znížiť náklady výrobcu na balenie, prepravu a propagáciu.

S viazanými obchodmi sa v každodennom živote stretávame veľmi často a sú bežným nástrojom konkurenčného boja a nemusia mať výhradne protisúťažné následky. V praxi rozlišujeme dve podoby viazaného obchodu. Môže ísť o **tying** – s kúpou tovaru (hlavný výrobok, viažuci) sa súčasne musí kúpiť od toho istého dodávateľa aj iný tovar (vedľajší, viazaný). Tento viazaný tovar by sme však mohli kúpiť aj samostatne a za výhodnejších podmienok od iného dodávateľa (napr. s kúpou kopírovacieho stroja sa musí kúpiť aj toner). Tying sa uskutočňuje na zmluvnom alebo technickom základe. Pri technickom tyingu je viažuci tovar navrhnutý tak, aby fungoval iba s viazaným tovarom a nie s alternatívnymi tovarmi od iných výrobcov. Pri zmluvnom tyingu sa odberateľ zaviaže kúpiť k viažucemu tovaru aj viazaný tovar a nie alternatívny tovar od konkurentov.

Druhou formou je **bundling** (spojený predaj, balíčkovanie), keď sa tovary ponúkajú a oceňujú spoločne. Dva alebo viaceré tovary sú ponúkané v jednom balení a kúpa balíčka môže byť súčasne pre spotrebiteľa z hľadiska ceny výhodnejšia. Poznáme dva základné typy bundlingu. Čistý, kedy podnik predáva tovary iba spoločne v balíčku a nie každý samostatne. Zmiešaný predaj, keď tovar A a B sa dajú kúpiť aj samostatne, avšak ak sa predávajú spoločne poskytuje sa zľava z ceny. Môžeme nájsť veľa príkladov využitia bundlingu, napr. spoločný predaj zubnej pasty a zubnej kefky, predaj auta spolu s pneumatikami.

Základný rozdiel medi oboma formami viazaných obchodov je „vynucovanie“, ktoré pri bundlingu nie je natoľko „viditeľné“. Príkladom môže byť softvér „kancelársky balík“, čo predstavuje spojenie rôznych funkcií na jednej platforme.

[6]Zákon č. 136/2001 Z. z. o ochrane hospodárskej súťaže, § 8 ods. 2.

Ako už bolo naznačené, viazanie môže priniesť určité efekty, ako pre výrobcu tak aj pre spotrebiteľov. Pozitívom viazania môžu byť napríklad aj lepšie technické vlastnosti výrobkov.

UZATVORENIE TRHU

Ak podnik v dôsledku svojej dominantnej pozície obmedzuje, príp. vylučuje účinný prístup súčasných alebo potenciálnych konkurentov na trh, dochádza k uzatvoreniu trhu. Nie každé uzatvorenie trhu sa však automaticky považuje za protisúťažné. Za protisúťažné považujeme také konanie, ktoré má za následok poškodenie spotrebiteľov. Identifikácia pravdepodobného poškodenia spotrebiteľov sa môže opierať o kvalitatívne a, ak je to potrebné a vhodné, aj kvantitatívne dôkazy.

Pri rozhodovaní či viazaný predaj predstavuje zneužívanie zo strany dominantného podniku sa posudzujú nasledujúce skutočnosti[7]:

a) viažuce a viazané výrobky sú dva samostatné tovary,
b) dotknutý podnik má dominantné postavenie na viažucom trhu,
c) príslušný podnik nedáva spotrebiteľom možnosť získať viažuci tovar bez viazaného tovaru,
d) uvedené konanie narúša hospodársku súťaž.

Na základe doterajších skúseností pri viazaných obchodoch je riziko uzatvorenia trhu zo strany dominantného podniku voči svojich konkurentom vyššie, ak dominant využíva uvedenú praktiku dlhodobo, napríklad pri technickom tyingu. Dôvodom je, že náklady na zrušenie technického viazania sú vysoké a súčasne nastane obmedzenie predaja viazaného výrobku.

Viazanie môže viesť aj k menšej súťaži o získanie zákazníkov, ktorí majú záujem o kúpu vedľajšieho tovaru, ale nie o kúpu hlavného tovaru.

Tabuľka 1 obsahuje výhody viazaných obchodov z pohľadu efektívnosti a stratégie pre dominantný podnik.

Tabuľka 1 Efektívnosť a strategické dôvody viazaných obchodov

Efektívnosť	Strategické dôvody
- zníženie nákladov	- uzatvorenie trhu
	- ochrana viažuceho tovaru
- zlepšenie kvality: ➢ zabezpečenie kvality ➢ zníženie nákladov na výskum ➢ zdokonalenie tovaru	- tying ako ochrana tovaru pred konkurenčnou cenou
	- zmiernenie hospodárskej súťaže
- znižovanie cenovej neefektívnosti: ➢ cenová diskriminácia	- získanie konkurenčnej výhody: ➢ vedľajšie externality ➢ technologická integrácia

Zdroj: spracované podľa SCHMIDT, H. 2009. Competiton Law, Innovation and Antitrust : an analysis of tying and technological integration. Cheltenham, UK; Northampton, MA, USA : Elgar, Edward Publishing, Inc., 2009. ISBN 978 1 84844 632 8, s. 12.

[7]Rozhodnutie Európskej komisie T-201/04 Microsoft, [online], [cit. 2014-06-10]. Dostupné na internete: <http://curia.europa.eu/juris/document/document.jsf? text=&docid=62940&pageIndex=0&doclang=SK&mode=lst&dir=&occ=first&part=1&cid=234134>.

PRÍPAD MICROSOFT

Najznámejším príkladom viazaného obchodu, ktorý bol prešetrovaní na pôde Európskej únie (rozsudok z roku 2004) je prípad Microsoft Corporation, keď súčasťou operačného systému Windows bol prehrávač Windows Media Player. Spoločnosť Microsoft poskytla v rámci operačného systému prehrávaš Windows Media Player (WMP) zadarmo, takže koneční užívatelia neboli motivovaní kupovať alternatívny software od iných výrobcov. Európska komisia vyčítala spoločnosti Microsoft, že prehrávač WMP bol integrovaný do operačného systému Windows a nebolo možné zakúpiť verziu operačného systému bez uvedeného prehrávača. Európska komisia pri rozhodovaní preukázala, že operačný systém a mediálny prehrávač sú dva samostatné a vzájomne odlišné tovary (boli vymedzené dva samostatné relevantné trhy). Uskutočnilo sa dokazovanie podľa úrovne spotrebiteľského dopytu, kde sa potvrdilo, že existuje samostatný dopyt po mediálnych prehrávačoch. Dôležitými faktormi boli: povaha a technické náležitosti obidvoch výrobkov, história ich vývoja, situácia na trhu a obchodné praktiky spoločnosti Microsoft Co.[8] Na základe uvedených faktorov bolo konštatované, že Media Player je aplikačný softvér a operačný systém Windows je systémový softvér. Na trhu pôsobia aj iné spoločnosti, ktoré vyvíjajú a uvádzajú na trh prehrávače médií, ktoré sú nezávislé od operačného systému.

ZÁVER

V príspevku sme sa zamerali na jeden zo spôsobov, ktorým môže podnik v dominantnom postavení obmedziť podmienky hospodárskej súťaže na trhu – viazané obchody. Pri preukazovaní zneužitia postavenia na trhu takýmto spôsobom je potrebné, aby príslušné inštitúcie preskúmali, aký je dopad takejto praktiky na konečného spotrebiteľa. Najmä s dôrazom na fakt, že v politike ochrany hospodárskej súťaže sa stále viac začína uplatňovať koncept obrany efektivitou (efficiency defence). Právo a politika hospodárskej súťaže spolu s efektívne fungujúcimi trhmi prispievajú k zvýšeniu výrobnej kapacity, rastu obchodu a investíciám.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. BEDNÁŘ, J. 2005. Aplikace soutěžního práva v rozhodovací praxi: z rozhodnutí Úřadu pro ochranu hospodářskeho práva, Komisie a Evropského soudního dvora. Praha : C. H. Beck, 2005. 625 s., ISBN 80-7179-428-7.
2. NERUDA, R.: Rozsudek ve věci Microsoft potvrdil směřování soutěžní politiky EU. In : Právní zpravodaj. [online], ŘÍJEN 2007, s. 4, [cit. 2014-18-10]. Dostupné na internete: < https://www.uohs.cz/download/Clanky/2007/Neruda_rozsudek_Microsoft.pdf>.
3. PETR, M. 2008. Modernizace komunitárního soutěžního práva. 1.vydání. Praha : C. H. Beck, 2008. 220 s., ISBN 978-80-7400-077-5.
4. Rozhodnutie Európskej komisie T-201/04 Microsoft, [online], [cit. 2014-06-10]. Dostupné na internete : <http://curia.europa.eu/juris/document/document.jsf?text=&docid=62940&pageIndex=0&doclang=SK&mode=lst&dir=&occ=first&part=1&cid=234134>.
5. Rozsudok ESD 85/76 Hoffman-La Roche & Co AG v Commission [1979] ECR 461, odst. 91. [online]. Dostupné na internete : <http://eurlex.europa.eu/legalcontent /EN/TXT /PDF/?uri =CELEX: 61976CJ0085 &from=EN>.
6. Rozsudok ESD C 322/81 NV Nederlandsche Banden Industrie Michelin v Commission [1983] ECR 3461, odst. 12, odst. 70. [online]. Dostupné na internete:

[8] NERUDA, R.: Rozsudek ve věci Microsoft potvrdil směřování soutěžní politiky EU. In : Právní zpravodaj. [online], ŘÍJEN 2007, s. 4, [cit. 2014-18-10]. Dostupné na internete: < https://www.uohs.cz/download/Clanky/2007/Neruda_rozsudek_Microsoft.pdf>.

<http://curia.europa.eu/juris/showPdf.jsf?text=&docid=91710&pageIndex=0&doclang=en&mode=lst&dir=&occ=first&part=1&cid=364707>.

7. SCHMIDT, H. 2009. Competiton Law, Innovation and Antitrust : an analysis of tying and technological integration. Cheltenham, UK; Northampton, MA, USA : Elgar, Edward Publishing, Inc., 2009. 304 s., ISBN 978 1 84844 632 8.
8. Zákon č. 136/2001 Z. z. o ochrane hospodárskej súťaže a o zmene a doplnení zákona Slovenskej národnej rady č. 347/1990 Zb. o organizácii ministerstiev a ostatných ústredných orgánov štátnej správy Slovenskej republiky v znení neskorších predpisov.

V DÔSLEDKU OŽIVENIA EKONOMIKY VZRASTÁ POČET FIREMNÝCH ÚVEROV[1]

IN THE RESULT OF THE ECONOMIC RECOVERY INCREASED THE NUMBER OF THE CORPORATE LOANS

Veronika Jánošová[2]

Key words: crisis, loans, investments, non – performing loans, the interest rate

Abstract

After the financial and credit crisis has reduced the volume of the investments and the demand of loans declined. At the same time sharply increased the share of the non – performing loans and the willingness of the banks tamper with new loan projects. Credit market for non – financing businesses stagnated 5 years. Due to economic recovery and low interest rate begin to increase the number of the corporate loans. Volume of the loans grows in the energy, real estate, transport, agricultural and building sector. The trade and industry sector borrowed less money. More significant releasing of the credit conditions prevents the still high share of non – performing loans in the past.

JEL Klasifikácia: G01 G21

ÚVOD

Zo štatistiky Národnej banky Slovenska vyplýva, že zlom v úverovaní podnikov nastal po vypuknutí finančnej krízy koncom roku 2008. Strata objednávok a prepad ekonomickej aktivity znížili objem nových investícií a s ním aj dopyt po úveroch. Zároveň prudko vzrástol podiel nesplácaných úverov, podniky splátky odkladali alebo ich naťahovali na dlhšie obdobie. Ochota a možnosti bánk púšťať sa do nových úverových projektov sa znížila. Výsledkom bola stagnácia úverového trhu nefinančným podnikom na budúcich päť rokov. Banky síce úvery poskytovali, ale správali sa oveľa obozretnejšie ako pred krízou. Pri investičných úveroch žiadali väčšiu spoluúčasť podnikov. Je to aj v dôsledku regulácie Európskou centrálnou bankou, ktorá požaduje, aby banky držali viac kapitálu a likvidity. Oživenie v poskytovaní úverov podnikom súvisí aj nízkou úrokovou sadzbou, ktorú determinuje priaznivá inflácia a základná úroková sadzba.

VÝVOJ ÚVEROV PRE NEFINANČNÉ PODNIKY

Bankové úvery poskytované nefinančným spoločnostiam na Slovensku sa v súčasnosti poskytujú blízko predkrízových maxím. Vývoj na Slovensku bol podobný ako vývoj v Eurozóne. Po prvotnom poklese v rokoch 2008 - 2009 prišlo obdobie krátkeho zotavenia, keď v rokoch 2010 - 2011 bankové úvery nefinančným spoločnostiam obnovili relatívne dynamický rast. Od roku 2012 až do polovice minulého roka slovenské banky zaznamenali relatívne výrazný pokles úverov poskytovaných nefinančným spoločnostiam, najmä v dôsledku chýbajúceho dopytu, keď slovenské nefinančné spoločnosti investovali menej. Od polovice roku 2013 však môžeme pozorovať postupnú stabilizáciu a počas prvého polroku

[1] Príspevok je výstupom riešenia grantovej úlohy VEGA č. 1/1071/12 *Nové trendy v oblasti rozpočtovo-kapitálových a finančných rozhodnutí a ich vplyv na hodnotu podniku*.

[2] Ing. Veronika Jánošová, CSc. , Katedra podnikových financií FPM EU v Bratislave, e-mail: janosova@euba.sk

2014 dokonca bankové úvery vzrástli. V porovnaní s predkrízovým obdobím rástol objem úverov poskytnutých podnikom v sektore energetiky, nehnuteľností, dopravy, poľnohospodárstva, ale aj stavebníctva.

Slovenská banky podpísali zmluvu s Európskou bankou pre obnovu a rozvoj o ďalšom 35-miliónovom navýšení zdrojov v programe MUNSEFF (Municipal Sustainable Energy Finance Facility) s grantovou podporou EÚ. Klienti z komunálneho a bytového sektora tak môžu podľa vyjadrení bánk aj naďalej investovať do projektov, ktoré vedú k úspore energií. V tejto oblasti začali banky spolupracovať koncom roka 2010. Doteraz sa v tomto programe podporilo 113 projektov vo výške 27 mil. eur. Program je určený pre mestá, obce, samosprávne kraje, spoločnosti v komunálnom vlastníctve, súkromné spoločnosti poskytujúce komunálne služby, spoločnosti zabezpečujúce energetický manažment pre komunálnu sféru a tiež bytové domy v správe spoločenstiev vlastníkov bytov a nebytových priestorov či bytových správcov. Úver je možné použiť na obnovu verejných budov, na komunálne projekty zefektívňujúce dodávku tepla, vody, verejného osvetlenia, energeticky úspornejšej mestskej hromadnej dopravy a tiež na modernizáciu a rekonštrukciu bytových domov.

Slovenskí poľnohospodári v histórii samostatného Slovenska si ešte nikdy nemohli požičať finančné zdroje od bánk lacnejšie ako teraz. Úrokové sadzby sú na historických minimách. Politika Európskej centrálnej banky pritom naznačuje, že z rekordne nízkych medzibankových úrokov budú môcť žiadatelia o úverové zdroje profitovať v podobe nižších nákladov na úvery aj v ďalšom období. Poľnohospodári zaplatili vlani bankovým domom za úroky všetkých úverov medzi 12 – 16 mil. EUR, teda približne 0,6 - 0,8 % zo svojich príjmov. Z grafu vyplýva, že agrosektor si z roka na rok požičia viac a viac zdrojov. Financovanie poľnohospodárstva je rizikové z dôvodu podkapitalizácie poľnohospodárskych subjektov, ktoré nemajú žiadne rezervy na prekonanie výkyvov a kríz. .

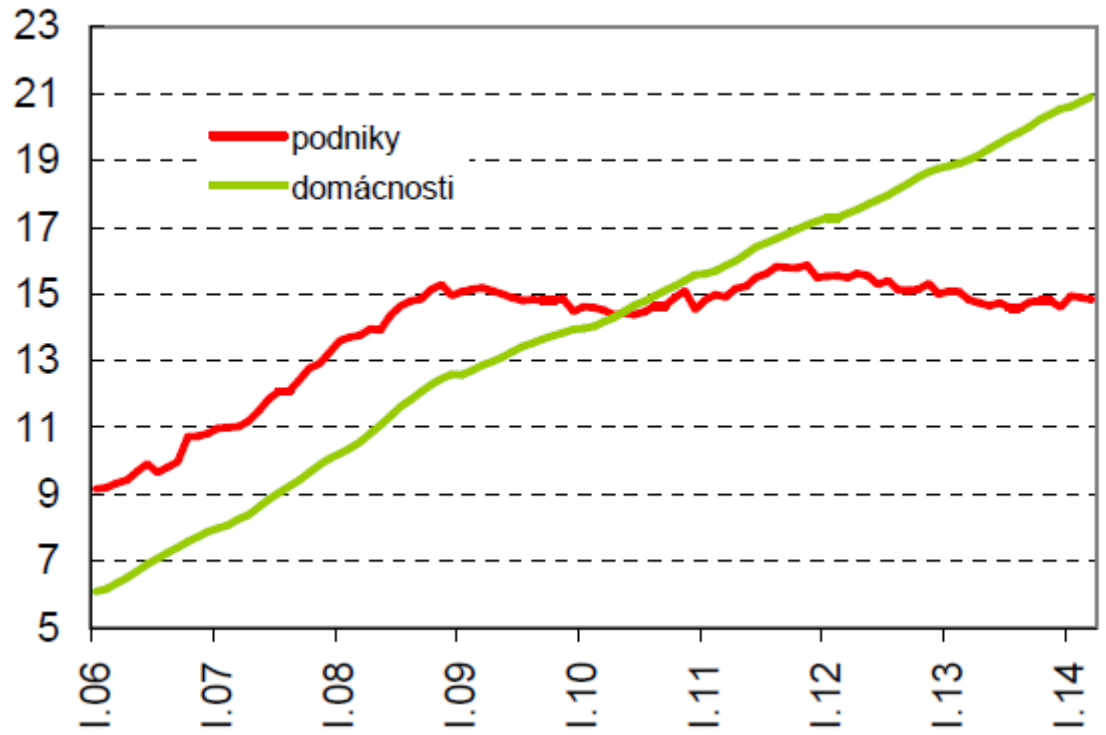
Graf 1: Vývoj financovania poľnohospodárstva, lesníctva a rybolovu komerčnými bankami od roku 2010 po súčasnosť (mil. EUR)



Prameň: NBS

Obrat v ekonomickej činnosti domáceho podnikového sektora možno asi najlepšie dokumentovať na príklade stavebníctva. Tomu sa po štyroch rokoch znižovania konečne v druhej polovici minulého roku podarilo stabilizovať svoju produkciu a v prvom polroku 2014 sa dokonca dôvera v sektore zlepšila k úrovni dlhodobého trendu. Obrat súvisí predovšetkým so zvýšením stavebnej produkcie u veľkých spoločností . Podľa prieskumov majú stavebné firmy aktuálne zabezpečenú prácu v priemere na rok, čo je historicky najdlhšie obdobie, dlhšie dokonca o tretinu ako v predkrízovom období. Postupné zlepšovanie situácie je možné badať aj u priemyselných podnikov, ktoré si udržujú pomerne silný medziročný rast okolo šesť percent a naďalej očakávajú rast nových objednávok. Z pohľadu investícií je zaujímavým fakt, že využitie kapacít sa udržuje už druhý kvartál blízko úrovní, kedy priemyselné firmy začínajú uvažovať o rozširovaní strojového parku a zariadení.

Graf 2: Vývoj objemu úverov pre podniky a domácnosti v mld. EUR



Prameň: Národná banka Slovenska

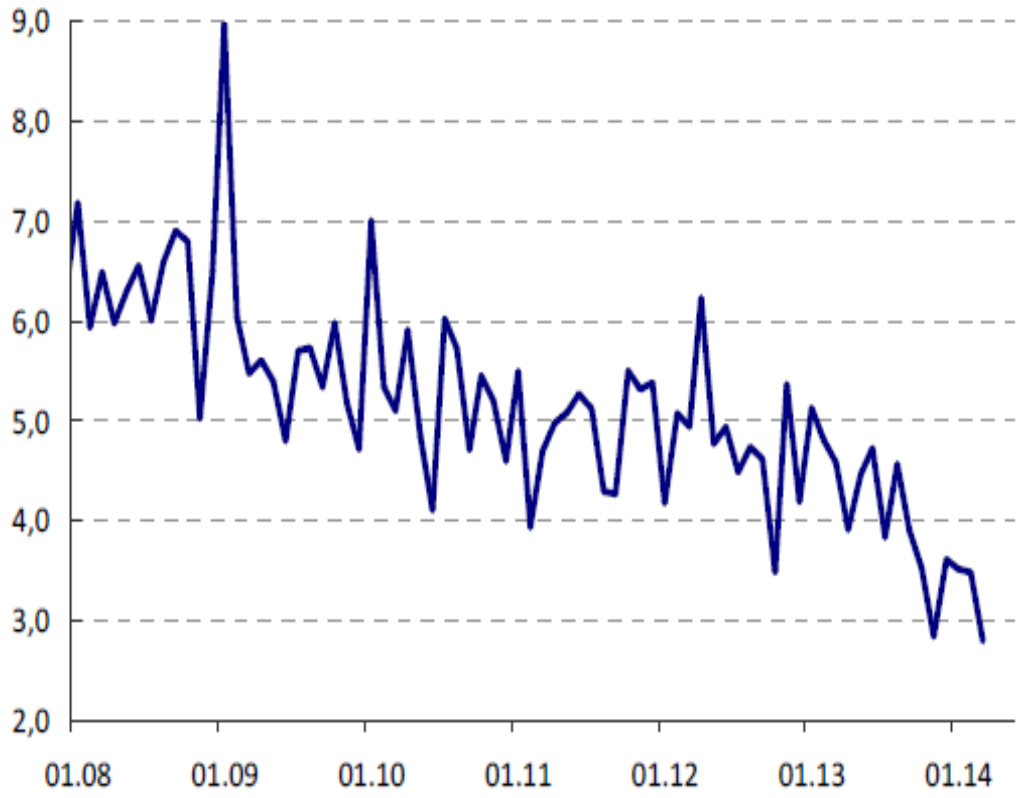
Reálny rast slovenskej ekonomiky sa v prvom štvrťroku 2014 zvýšil na 2,4 percenta, čo je viac ako dva a pol násobok priemerného rastu predošlých štyroch štvrťrokov. Ťažiskom rastu ostalo druhý štvrťrok po sebe domáci dopyt, ktorý v predošlom období medzi tretími kvartálmi roka 2011 a 2013 kontinuálne klesal.

Aktivita zahraničného obchodu počas prvého štvrť roka tohto roku opäť posilnila, no príspevok čistého exportu k celkovému rastu HDP bol negatívny. Medziročný rast vývozov sa zvýšil na 9,6 percenta oproti 6,6 percentu v závere minulého roka. Rast dovozu medzičasom stúpol na 10,8 percenta oproti predošlým 7,4 percenta. Domáci dopyt sa výrazne oživil. Medziročný rast domáceho dopytu stúpol oproti predchádzajúcemu štvrťroku 2,2, % na 3,9 percenta.

Medziročne sa zvýšili investície ako aj spotreba. Po prudkom, štvorpercentnom medziročnom raste fixných investícii z posledného štvrťroku 2013, došlo k miernemu poklesu na 3,6 percenta. K oživeniu domáceho dopytu výrazne prispela aj spotreba verejnej správy, ktorá medziročne vzrástla na 4,4 percenta, čo je takmer dvojnásobné tempo oproti jej priemernému rastu v roku 2013. Spotreba obyvateľstva prekonala svoj predošlý trend oživovania. Jej medziročný rast sa zvýšil z priemeru 1,3 percenta v roku 2013 na 3,4 percenta.

Úrokové sadzby z úverov od roku 2008 neustále klesajú. Na začiatku sledovaného obdobia banky poskytovali úvery podnikov v priemere za 7 %, na začiatku tohto roka to bolo o 4 % menej. Európska centrálna banka v snahe oživiť ekonomiku niekoľkokrát znížila základnú úrokovú sadzbu. Od novembra 2013 je základná úroková sadzba 0.25 %. ECB reguluje aj rast cien. Tomu zodpovedajú aj historicky najnižšie úrokové sadzby z úverov podnikov.

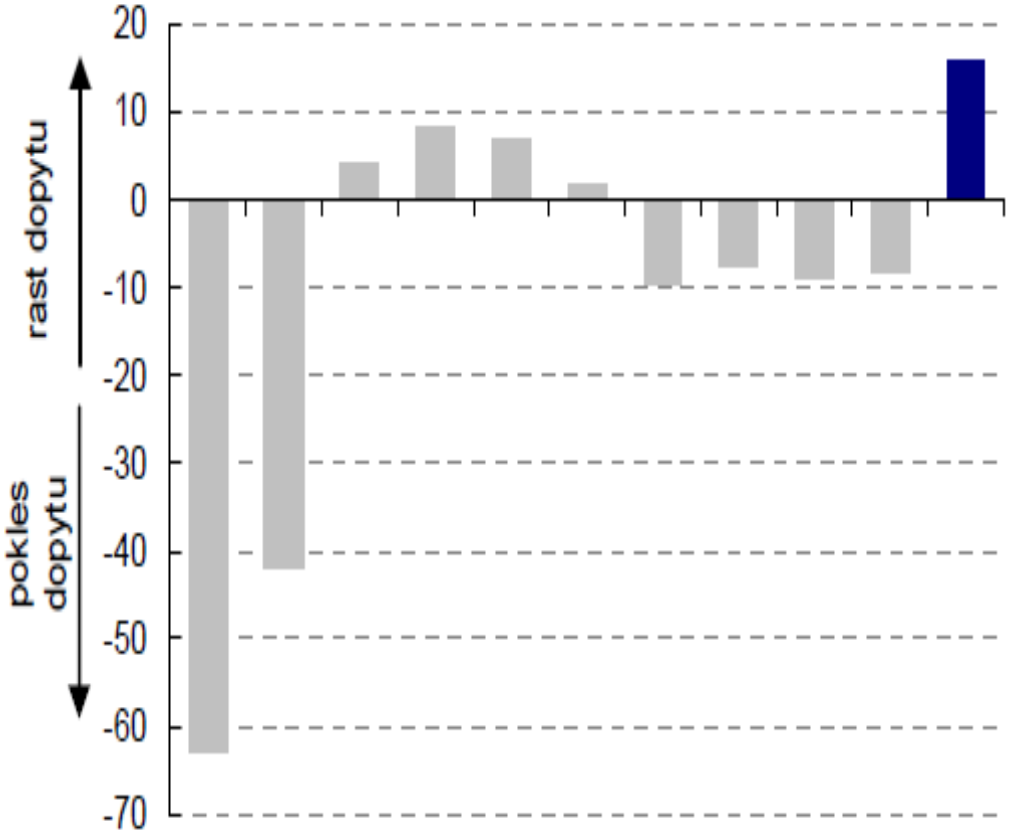
Graf 3: Úrokové mieri úverov podnikov



Prameň : Národná banka Slovenska

V čase zlepšujúcej sa ekonomickej aktivity a dôvery podnikového sektora banky očakávajú nárast dopytu po úveroch. Zvlášť dôležitým je očakávaný nárast dopytu po dlhodobých úveroch z dôvodu dlhodobých investícií. Napriek pozitívnym signálom treba brať do úvahy, že objem nových investícií v ekonomike je ešte stále zhruba o štvrtinu nižší ako pred krízou. Množstvo odvetví, vrátane stavebníctva, naďalej výrazne zaostáva za svojou predkrízovou výkonnosťou.

Graf 4: Očakávaný dopyt podnikov po dlhodobých úveroch podľa úverového dotazníka bánk



Prameň: Národná banka Slovenska

ZLYHANÉ ÚVERY

Slovenské banky sa stále boria s pomerne výrazným podielom zlyhaných úverov. Ten u podnikov dosahuje dlhodobo okolo 8%, čo je dvakrát viac ako pri úveroch domácnostiam, pričom situácia sa zatiaľ výraznejšie nemení. Aj preto pri úverovaní podnikov banky teraz diktujú skôr zastavenie sprísňovania úverových štandardov ako ich rýchle uvoľňovanie. V samotnej výške úrokovej sadzby je však trend jasný (viď graf nižšie). A na pozadí očakávaného ďalšieho zníženia oficiálnych sadzieb ECB na jej najbližšom zasadnutí v júni tento klesajúci trend bude zrejme ešte nejakú dobu pokračovať.

Od začiatku roku 2013 do marca 2014 došlo k najvýraznejšiemu nárastu zlyhaných úverov v odvetví stavebníctva, poľnohospodárstva a trhových služieb. Medzi marcom a májom 2014 ďalej výraznejšie narástli zlyhané úvery v sektore nehnuteľností (nárast 46 mil. EUR), veľkoobchode a maloobchode (+ 37 mil. EUR) a v priemyselnej výrobe (+26 mil. EUR).

Čo sa týka absolútnej hodnoty zlyhaných úverov, banky na Slovensku vykazujú najväčšie straty v sektore stavebníctva, ubytovacích a stravovacích službách nehnuteľností, obchodu a priemyslu.

Tabuľka 1: Zlyhané úvery nefinančným spoločnostiam k 31.5.2014

V tis. EUR	Úvery 31.5.2014	ZÚ 31.3.2014	ZÚ 31.5.2014	Podiel ZÚ 31.5.2014
Poľnohospodárstvo, lesníctvo a rybolov	511 943	30 503	29 520	5,8%
Ťažba a dobývanie	42 008	274	166	0,4%
Priemyselná výroba	2 471 115	170 966	196 971	8,0%
Dodávka elektriny, plynu, pary a stud. vzduchu	1 789 475	8 256	9 057	0,5%
Dodávka vody; odpadové hospodárstvo	277 080	4 141	4 073	1,5%
Stavebníctvo	969 918	187 107	187 349	19,3%
Veľkoobchod a maloobchod; oprava mot. voz.	2 734 034	237 904	275 087	10,1%
Doprava a skladovanie	1 466 753	29 922	29 363	2,0%
Ubytovacie a stravovacie služby	279 168	44 955	45 960	16,5%
Informácie a komunikácia	266 509	9 311	8 545	3,2%
Činnosti v oblasti nehnuteľností	3 214 602	270 468	316 355	9,8%
Odborné, vedecké a technické činnosti	568 150	154 060	60 836	10,7%
Administratívne a podporné služby	388 726	21 257	19 199	4,9%
Umenie, zábava a rekreácia	129 177	15 778	16 204	12,5%
Ostatné činnosti	214 115	22 971	23 607	11,0%
Celkom	15 322 773	1 207 873	1 222 292	8,0%

Prameň: Národná banka Slovenska

ZÁVER

Úvery pre nefinančné podniky začali po viacročnom prepade rásť. Finančná a úverová kríza spôsobila, že podniky nedokázali plniť svoju dlhovú službu. Kvôli nízkym tržbám odkladali splátky a predlžovali splácanie. Rast úverov je najmä v odvetví energetiky, dopravy, nehnuteľností, poľnohospodárstva a stavebníctva. Oživenie je v dôsledku rastu investícií a spotreby. Hrubý domáci produkt je ťahaný práve spotrebou i investíciami. Európska centrálna banka v minulom roku znížila základnú úrokovú sadzbu na 0,25 %, toho dôvodu je úroková sadzba z úverov na historickom minime. To je ďalší dôvod oživenia poskytovania úverov pre nefinančné podniky. Priemerná úroková sadzba z úverov pre nefinančné podniky v priebehu štyroch posledných rokov klesla o 4 %. Banky pri poskytovaní úverov sú obozretnejšie a od podnikov vyžadujú spoluúčasť pri financovaní dlhodobých investícií. Výraznejšiemu uvoľneniu úverových podmienok bráni vysoký podiel nesplácaných úverov z minulosti. Najvyšší podiel zlyhaných úverov je v odvetví stavebníctva, sektore nehnuteľností a v ubytovacích a stravovacích službách.

LITERATÚRA

[1] Úverovanie podnikov sa začína rozmrazovať.2014. Dostupné na internete: <*http://www.euractiv.sk/podnikanie-v-eu/clanok/uverovanie-podnikom-sa-zacina-rozmrazovat-022468*>

[2] Slovenské banky najviac krvácajú pri nehnuteľnostiach, obchode, priemysle a stavebníctve.2014. Dostupné na internete:< http://www.cfo.sk/articles/slovenske-banky-najviac-krvacaju-v-nehnutelnostiach-obchode-priemysle-a-stavebnictve#.VFqfDj90zIU>

[3] Konzultačná spoločnosť upozorňuje na zraniteľnosť bankového sektora.2014 Dostupné na internete:< http://www.investujeme.sk/ak-slovenske-banky-zaspia-predbehne-ich-zahranicna-konkurencia/>

EFEKTÍVNOSŤ RIADENIA NÁKLADOV V NEZISKOVOM SEKTORE

COST EFFECTIVENESS MANAGEMENT IN NON-PROFIT SECTOR

Lucia Jantošová[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
nákladová efektívnosť, náklady, analýza, nemocnica, nákladovosť, účinnosť, zisk

JEL Klasifikácia
M21

ABSTRACT

Aim of this paper is to outline the different classification´s ways of cost effectiveness management in business. Costs are an important tool for achieving profit in organization. Profit is the key indicators of the company for companies that are moving in profit sector. However, if we focus on the non-profit sector, we challenge the problem, what is the resulting effect of this organization´s type. Organizations in the nonprofit sector are not intended to make a profit. These organizations are designed to fulfill a specific purpose. We can measure and quantified this resulting purpose like a profit in profit business. It is important to understand the concept of cost for a deeper understanding of the problem. We can consider two fundamental aspects of costs in term of management and financial accounting. Effectiveness of allocating costs is an activity that expresses how a program achieved results or how it has expected to reach the results at lower cost level by comparing with other alternatives. Cost effectiveness analysis provides us the information through indicators and this analysis points on results and outcomes.

ÚVOD

Elementárnym cieľom každého podnikateľského subjektu je dosahovanie zisku, pričom toto tvrdenie potvrdzuje aj samotný Obchodný zákonník, ktorý definuje podnikanie ako „sústavnú činnosť uskutočňovanú samostatne podnikateľom vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku.“[2]

V súčasnom konkurenčnom prostredí je výška zisku pod neustálym tlakom zo strany externých i interných záujmových skupín. Zisk môžeme zvyšovať dvoma základnými spôsobmi, a to prostredníctvom zvýšenia objemu tržieb alebo znížením nákladov. Zvyšovanie objemu výkonov by si v konečnom dôsledku vyžadovalo nárast nákladov na marketing, nových dodávateľov, zvyšovanie kapacity a pod., čo sa môže v podniku prejaviť negatívne. Prijateľnejšou alternatívou zvyšovania ziskovosti je cesta znižovania nákladov cez zvyšovanie efektívnosti výkonov prostredníctvom dosahovania rovnakých výnosov s nižšími nákladmi.

ČLENENIE NÁKLADOV

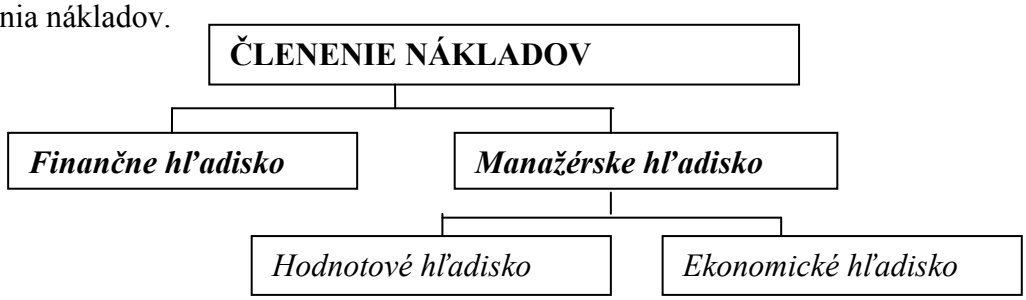
Náklady podniku tvoria významný nástroj pre dosahovanie zisku, a teda aj pre efektívne riadenie podniku. Vo finančnom účtovníctve sú náklady definované ako úbytok ekonomického prospechu, ktorý sa prejavuje poklesom aktív alebo prírastkom záväzkov

[1] Ing. Lucia Jantošová, jantosova.lucia@gmail.com, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, školiteľ: doc. Ing. Alžbeta Foltínová, CSc.
[2] *Zákon č.513/1991 Zb. Obchodný zákonník*

a v hodnotenom období vedie k zníženiu vlastného kapitálu. Táto definícia zjednodušene vyjadruje náklady ako ekonomický zdroj „obetovaný" na dosiahnutie výnosov z predaja. Sú charakteristické aj tým, že spolu s protikladne vyjadrenými výnosmi sú základom merania zisku vo finančnom účtovníctve. Značná voľnosť vzťahu medzi vynaloženými nákladmi a predmetom činnosti je zobrazená prostredníctvom toho, že náklady zahrňujú nie len úbytok vynaloženého kapitálu vlastníka (napr. dary), ale aj položky rozdeľujúce konečný výsledok hospodárenia (náklady na prezentáciu, odmeny orgánov spoločnosti a plnenie fiškálnych povinností).

„Vo finančnom účtovníctve je snaha o zobrazenie aj takých úbytkov vlastného kapitálu, ktoré v budúcnosti nebudú viesť k jeho zhodnocovaniu. Takýmto úbytkom môže byť strata hodnoty určitej zložky majetku v dôsledku vplyvu, ktorý je spôsobený podnikateľskou činnosťou (opravné položky) alebo pôsobením mimoriadneho vplyvu (živelné pohromy).

V manažérskom účtovníctve sa naopak vychádza z charakteristiky nákladov ako hodnotovo vyjadrených, účelovo vynaložených zdrojov podniku, účelovo súvisiacich s ekonomickou činnosťou."[3] Pre toto členenie sú typické tieto charakteristiky a to „*účelnosť*, ktorá je vyjadrená vynaložením nákladov ako racionálnych a primeraných výsledkom činnosti a *účelový charakter*, ktorý vyjadruje zhodnotenie, ku ktorému dôjde pri vytvorení takej zložky majetku, ktorá prináša väčší ekonomický prospech ako bol pôvodný náklad, dôležitá vlastnosť tohto nákladu je jeho relatívne úzky vzťah k výkonom, teda k činnosti podniku. V tejto súvislosti sa hovorí o tzv. nosiči nákladov."[4] Z predchádzajúcich delení vieme definovať dva základné pohľady na členenie nákladov a to finančné hľadisko a manažérske hľadisko členenia nákladov.



Obrázok č. 1: Vzťah jednotlivých prístupov k nákladom
Zdroj: *POPESKO, B. 2009. Moderní metody řízení nákladů. Vydavateľstvo: Grada, 2009. 32 s. ISBN 9788024729749.*

Toto delenie vychádza z poňatia nákladov vo finančnom a manažérskom účtovníctve a ich členenie súvisí s nasledujúcimi deleniami.

DRUHY ČLENENIA NÁKLADOV

Náklady ako ekonomický zdroj „obetovaný" na dosiahnutie výnosov z predaja definovaný vo finančnom účtovníctve a náklady ako hodnotovo vyjadrené, účelovo vynaložené zdroje podniku, účelovo súvisiace s ekonomickou činnosťou v manažérskom účtovníctve, môžeme členiť z rôznych hľadísk, ktoré predstavíme v nasledujúcej časti.

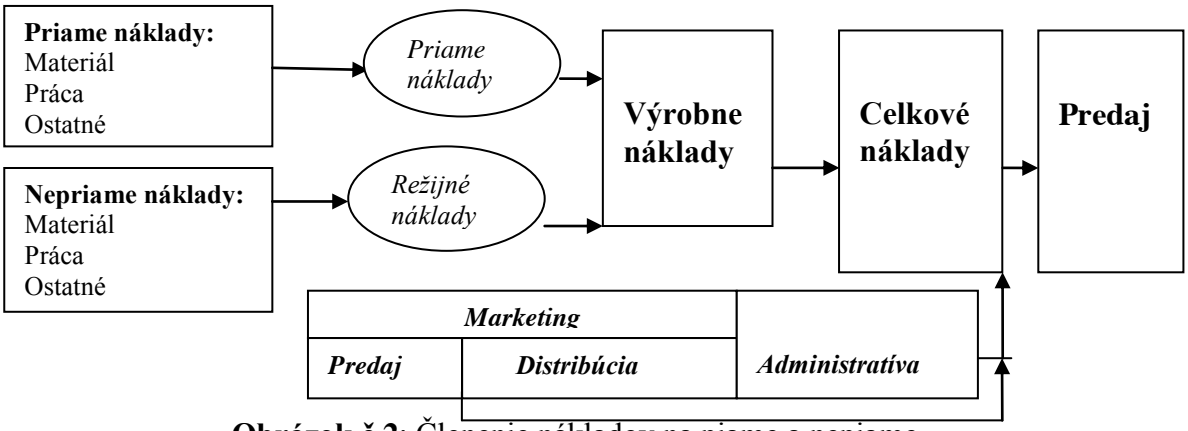
Prvým spôsobom je ***druhové členenie nákladov***, ktoré je typické pre bežné členenie v prípade finančného účtovníctva, kde slúži k tvorbe štandardných účtovných výkazov. Medzi nákladové druhy patrí napríklad spotreba materiálu, osobné náklady, odpisy hmotného a nehmotného majetku, finančné náklady a iné. Relatívny podiel jednotlivých nákladových

[3] DRURY, C. 2008. *Management and Cost Accounting*. *Cengage Learning EMEA*, 2008. 18-19 s. ISBN 9781844805662.
[4] KRÁL, B. 2010. *Manažerské účetnictví*. Vydavateľstvo: Management Press, 2010. 47 s. ISBN 9788072612178.

druhov nám môže pomôcť určiť, akú úlohu hrajú jednotlivé nákladové druhy a aký je ich význam v podniku.[5]

Ďalším druhom členenie nákladov je ***rozdelenie nákladov podľa účelu***. Ak chceme správne klasifikovať náklady je dôležité správne identifikovať účel ich vynaloženia. V prípade, že chceme poznať vzťah nákladov a efektívnosti uskutočňovaných výkonov je pre nás nesmierne dôležité práve druhové členenie nákladov. Pre určenie vzťahu podnikových výkonov k jednotlivým nákladom a určenie efektívnosti sa používa niekoľko rôznych členení. Prvé z nich je členenie nákladov na *náklady technologické*, ktoré predstavujú náklady, ktoré sú bezprostredne vyvolané nejakou technológiou alebo s ňou určitým spôsobom súvisia a *náklady na obsluhu a riadenie*, ktoré predstavujú náklady na ostatné činnosti technologického procesu. V podniku je však dôležité vyjadriť náklady vo vzťahu ku konkrétnemu výkonu či jednotke. Podľa tohto hľadiska sa náklady delia na *náklady jednotkové*, ktoré predstavujú časť technologických nákladov, ktoré nie len, že súvisia s technologickým procesom ako takým, ale súvisia priamo s jednotkou uskutočňovaného výkonu, ako je napr. výrobok. Na druhej strane sú *náklady režijné*, ktoré predstavujú náklady na obsluhu a riadenie a tú časť technologických nákladov, ktoré nesúvisia s jednotkou výkonu ale s technologickým procesom ako celkom. Medzi účelové členenie nákladov môžeme zaradiť aj členenie nákladov podľa zodpovednosti za ich vznik. Toto členenie vyjadruje vzťah nákladov k určitému vnútropodnikovému stredisku, pričom účelom je motivovať zodpovednosť strediska k racionalizácii uskutočňovaných činností.

Podstatou ***kalkulačného členenie nákladov*** je priraďovanie nákladov k podnikovým výkonom, pričom členenie nákladov sa uskutočňuje v dvoch rovinách. Prvá rovina predstavuje *priame náklady*, ktoré môžeme priradiť špecificky a jedine priamo ku konkrétnemu nákladovému objektu. Nákladový objekt predstavuje predmet kalkulácie alebo kalkulačnú jednotku. Naopak *nepriame náklady* sa vyznačujú špecifickými vlastnosťami, a to neexistuje medzi nimi priama väzba a nie sme schopní túto väzbu definovať v rámci účtovnej evidencie alebo pre nás nie je táto evidencia z nákladového hľadiska relevantná.[6]



Obrázok č.2: Členenie nákladov na piame a nepiame

Zdroj: *TOIT, E. 2007. Fresh Perspectives: Cost and Management Accounting. Pearson South Africa. 2007, 32 s. ISBN 9781868915361.*

Ďalším druhom členenia je ***klasifikácia nákladov vo vzťahu k uskutočňovaným výkonom.*** Toto členenie je považované za špecifický nástroj manažérskeho účtovníctva, pretože na rozdiel od predchádzajúcich klasifikácií je zameraná na už spotrebované náklady. Členenie je zamerané na vzťah vynaložených nákladov k rôznym variantom objemu budúcich výkonov. V rámci členenia rozlišujeme variabilné náklady, ktoré môžeme definovať ako

[5] LAZAR, J. 2012. *Manažerské účetnictví a controlling*. Vydavateľstvo: Grada, 2012. 11 s. ISBN 9788024741338.

[6] FOLTÍNOVÁ A. 2007. *Nákladový controlling*. Bratislava: Sprint,2007. 24-25 s. ISBN 8089085705.

náklady, ktorých výška sa pri zmene objemu výkonu mení. Najdôležitejšiu časť tvoria proporcionálne náklady, ktorých výška sa mení priamoúmerne s úrovňou aktivít. V prípade, že náklady rastú rýchlejšie ako objem produkcie, tak hovoríme o tzv. „nadproporcionálnych" nákladoch, ich opakom sú náklady „podproporcionálne", ktoré rastú pomalšie ako objem produkcie. Ďalšie náklady v tejto kategórii sú fixné náklady, ktoré predstavujú také náklady, ktoré zostávajú nemenné aj pri rôznych úrovniach produkcie v priebehu určitého časového obdobia. Veľká časť nákladov vykazuje zmiešaný charakter, a preto sa označujú ako zmiešané náklady.[7]

V teórii i praxi sa môžeme stretnúť s mnohými ďalšími spôsobmi členenia nákladov ako napríklad členenie z hľadiska *relevantnosti a irelevantnosti*, ďalej to môžu byť náklady *utopené* alebo aj *oportunitné* a iné.

OBSAHOVÁ ROZDIELNOSŤ NÁKLADOV VO FINANČNOM A MANAŽÉRSKOM ÚČTOVNÍCTVE

Obsahová rozdielnosť medzi nákladmi zobrazenými vo finančnom a manažérskom účtovníctve je natoľko záväzná, že sa vo svete prejavuje aj pojmovo. Napríklad v angličtine a nemčine sa o nákladoch ako účelne a účelovo vynaložených ekonomických zdrojoch hovorí ako o „*Costs"* a *„Kosten",* zatiaľ čo o nákladoch, ktoré vyjadrujú ciele finančného účtovníctva ako o „*Expenses"* a *„Aufwand"*. U nás sa tieto pojmy nerozlišujú a však spĺňajú nasledujúce kategórie riadenia nákladov. Základné kategórie ekonomického riadenia podniku sú ***hospodárnosť,*** *ktorá* predstavuje taký priebeh nákladov, pri ktorom sa dosahujú žiaduce výstupy s čo najnižším vynaložením zdrojov ekonomického rastu. Skúma sa dvoma cestami, a to cez *úspornosť*, ktorá je vyjadrená cez výkony podniku, ktoré sú zabezpečené cez najnižšie vynaloženie ekonomických zdrojov a cez *vyťaženosť*, ktorá sa dosiahne cez maximalizáciu objemu výkonov pri konštantnom vynaložení ekonomických zdrojov. Ďalej je to ***ekonomická účinnosť'***, ktorá je podstatným kritériom vynaložených nákladov. Úroveň nákladov je výsledkom súmerného vynakladania nákladov s dosahovaním ekonomického prospechu, ktorým je v tomto prípade zisk. Zisk je rozdiel medzi výnosmi z predaných výkonov a nákladov predaných výkonov znížených o náklady období, resp. ako prírastok kapitálu vlastníka z ekonomickej činnosti podnikateľského subjektu a nakoniec ***ekonomická efektívnosť'***, ktorá vychádza z porovnania nákladov s dosiahnutými výnosmi a teda z kvantifikácie zisku hodnoteného obdobia.

NÁKLADOVÁ EFEKTÍVNOSŤ

Úlohou podniku pri riadení nákladov je, aby boli náklady vynakladané účelovo a zároveň účinne. Účinnosť vyjadruje do akej miery bol výrobný program efektívny alebo aké sú očakávania v oblasti zdrojov, ktoré sa prenesú do ekonomických výsledkov tak, aby boli dosiahnuté maximálne možné výstupy, výsledky a vplyvy za minimálne možné vstupy. „Efektívnosť je ekonomická kategória, ktorá v sebe sústreďuje hlavné stránky ekonomickej činnosti podniku. V praxi sa používa v rôznych súvislostiach. Efektívnosťou môžeme rozumieť úspešnú výrobno-hospodársku činnosť podniku, uplatňovanie novej technológie alebo organizácie práce, odstránenie namáhavosti práce a mnohé iné. Môže teda vyjadrovať nové kvalitatívne prvky výrobno-hospodárskej činnosti."[8] „Efektívnosť je v podniku daná ako pomer výstupov (output) k vstupom (input). Môžeme určiť efektívnosť každého jednotlivého

[7] POPESKO, B. 2009. *Moderní metody řízení nákladů.* Vydavateľstvo: Grada, 2009. 39-40 s. ISBN 9788024729749.

[8] MIHOK, J. – MALEGA, P. 2005. Náklady – strategický faktor ekonomickej efektívnosti In. *Transfer inovácií*. ISBN 80-7093-6, 2005,8/2005, s.96-98

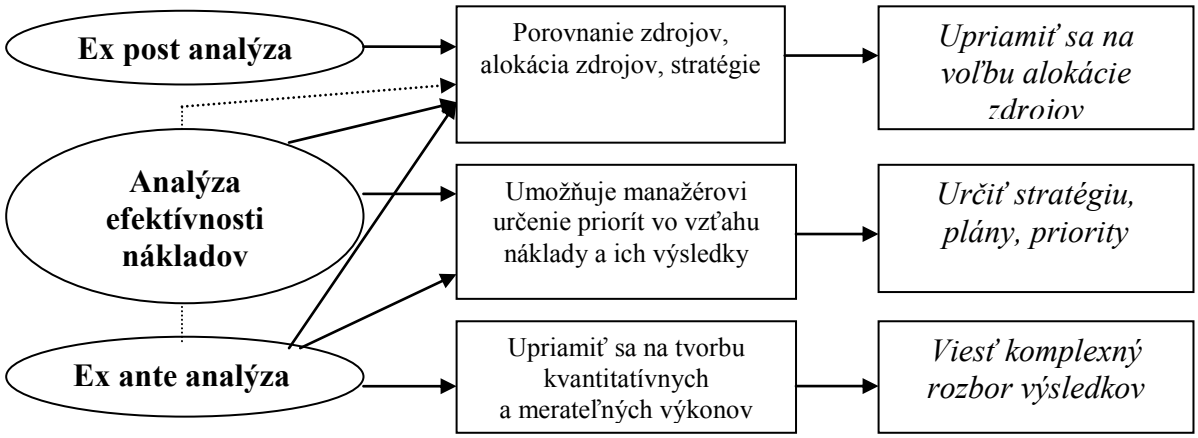
výrobného faktora, alebo celkovú efektívnosť podniku, ktorá sa nazýva ekonomická efektívnosť. Ide o veličinu, ktorá vyjadruje vzťah medzi vynaloženými prostriedkami a ich ekonomickými účinkami.“[9]

Pojem nákladová efektívnosť „vyjadruje do akej miery program splnil očakávané výsledky alebo aké budú očakávané výsledky pri dosiahnutí najnižších nákladov v porovnaní s ostatnými alternatívami. K nedostatkom v efektívnosti vynakladania nákladov dochádza, ak program neposkytuje najlepšiu alternatívu alebo slúži k rovnakým alebo podobným výstupom a výsledkom ako iné alternatívy. Posúdenie efektívnosti sa týka výsledkov programu prostredníctvom nákladov.“[10] V ideálnom prípade by malo ísť o posúdenie peňažne vyjadrených výhod plynúcich z aktivít programu s nákladmi na program.

Hodnotenie nákladovej efektívnosti a určenie výhod plynúcich z činností v rámci procesu je uskutočňované prostredníctvom základnej otázky, či sa môžu výrobky vyrábať s nižšími nákladmi v porovnaní s ostatnými alternatívami, ak je odpoveď áno, je potrebné vo všetkých prípadoch poukázať na oblasti neefektívneho využívania zdrojov. Ak podnik vyrába výrobky alebo poskytuje služby v súlade s potrebami trhu a s optimálnym využitím všetkých produkčných faktorov hovoríme, že podnik vyrába efektívne.

ANALÝZA EFEKTÍVNOSTI VYNAKLADANIA NÁKLADOV

Analýza efektívnosti vynakladania nákladov je metóda ekonomickej analýzy, ktorá umožňuje hodnotiť ukazovatele a zároveň upozorňuje na výsledky a výstupy. Jej úlohou nie je vyhodnotiť peňažnú hodnotu výsledkov, ale upriamiť pozornosť na výsledky jednotlivých ukazovateľov čo je zobrazené v nasledujúcej schéme.



Obrázok č. 3: Analýza efektívnosti nákladov

Zdroj: *Ec.europa.eu. Cost-effectiveness analysis. [online]. [cit. 2014-04-04]. Dostupné na internete:<http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/examples/too_cef_res_en.pdf>*

„Analýza efektívnosti vynakladania nákladov je účinný spôsob, ako zhodnotiť projekty, programy alebo sektory hodnotenia, kedy hlavným cieľom môže byť zníženie len jednej oblasti v riadení nákladov. Tento nástroj je určený pre ekonomické analýzy operačných cieľov na rôznych úrovniach. Analýza sa môže uskutočňovať ako hodnotenie *ex ante*, ktoré slúži na podporu rozhodovania a riadenia, alebo môže byť vykonaná ako analýza *ex post*, ktorá slúži na meranie ekonomickej efektívnosti už uskutočnených činností.“[11]

[9] PHILLIPS, J. – ZUNIGA, L. 2008. *Costs and ROI: Evaluating at the Ultimate Level*. John Wiley & Sons.2008, 6-7 s. ISBN 9780787987213.

[10] Worldbankk.org. *Efficiency or Cost Effectiveness*. [online]. [cit. 2014-04-04]. Dostupné na internete: <http://siteresources.worldbank.org/EXTGLOREGPARPROG/Resources/grpp_sourcebook_chap11.pdf>

[11] Ec.europa.eu. *Cost-effectiveness analysis*. [online]. [cit. 2014-04-04]. Dostupné na internete:<http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/examples/too_cef_res_en.pdf>

V praxi môže byť nesmierne náročné logicky a empiricky vyhodnotiť účinnosť, a teda analýzu nákladov a jej prínosov ako celok. Pri posudzovaní efektívnosti alebo účinnosti vynakladania nákladov je používaná celá rada analytických prístupov, a to od prepracovanej analýzy nákladov a výnosov alebo vnútorného výnosového percenta, až k obmedzenejším analýzam efektívnosti nákladov alebo k rýchlemu porovnaniu nákladov. Hodnotenie by malo minimálne merať a analyzovať náklady vo výrobe a kategorizovať zoznam činností výrobného programu, výstupy, výsledky a ďalšie výhody, a to v maximálnej možnej miere. Zároveň je dôležité, aby analýza riešila nasledujúce otázky v tabuľke:

Tabuľka č. 1: Otázky analýzy efektívnosti vynakladania nákladov

1. Boli náklady programu na úrovni plánovaných nákladov? Ako sa menia hodnoty kalkulácie oproti plánu?
2. Ako sa menia skutočné náklady v porovnaní s referenčnou hodnotou z podobných činností?
3. Existujú zjavné prípady neefektívnosti a plytvania zdrojov?
4. Či výhody a výnosy programu prevažujú nad nákladmi na jednotlivé aktivity?
5. Ako môžeme pri vynaložení najnižších nákladov dostať očakávané výsledky?
6. Boli výstupy a výsledky v rámci tohto programu dosiahnuté nákladovo-efektívnym spôsob, ak áno, ako?

Zdroj: PHILLIPS, J. – ZUNIGA, L. 2008. *Costs and ROI: Evaluating at the Ultimate Level*. John Wiley & Sons.2008, 6-7 s. ISBN 9780787987213.

Hodnotenie účinnosti a analýza efektívnosti vynakladania nákladov vychádza z finančných informácií, a však môže obsahovať aj výpočet ďalších ekonomických nákladov, ako sú napríklad náklady obetovaných príležitostí. Analýzy čiastkových nákladov predstavujú taktiež užitočný nástroj pre meranie efektívnosti vynakladania nákladov. V analýze by sa mali vždy uviesť perspektívy, z ktorých sú náklady analyzované. Analýza by mala obsahovať aj možné obmedzenia analýzy, ktoré môžu zahŕňať rôzne prekážky, ktorým podnik čelí, ako sú napríklad nedostatočné či skreslené údaje alebo obmedzenia týkajúce sa času a zdrojov, skúsenosti hodnotiteľov a mnohé iné. Minimálne by sa hodnotenie efektívnosti malo zamerať na administratívne náklady vo vzťahu k ostatným nákladom. Pozornosť sa venuje vývoju v čase s prihliadnutím na plánovanú verzus skutočnú šírku a rozsah aktivít programu a taktiež všetkým skutočným alebo očakávaným úsporám z rozsahu. „Kontrola úrovne nákladov je nevyhnutným krokom k zlepšeniu efektívnosti fungovanie jednotlivých činností podniku. Konkurenčný tlak neustále rastie a s ním rastie aj tlak na efektívnosť. Monitorovanie nákladov je nástroj slúžiaci k identifikovaniu problémových oblastí a umožňuje uskutočňovať prípadné zmeny.“[12] Pre podnik je veľmi dôležitá akumulácia nákladov podniku a ich sledovanie cez nasledujúce účely zobrazené v tabuľke.

Tabuľka č. 2: Účel sledovania nákladov

1.	pre stanovenie celkových výdavkov
2.	pre stanovenie relatívnych nákladov jednotlivých programov
3.	pre predvídanie budúcich nákladov
4.	pri vykalkulovaní výhod oproti nákladom jednotlivých programov
5.	pre zlepšenie efektivity jednotlivých oddelení
6.	pre posúdenie alternatív navrhovaných programov
7.	pre plánovanie a rozpočtovanie na nasledujúce obdobie
8.	pre určenie marginálnych nákladov
9.	pre integráciu dát do systému

Zdroj: Vlastné spracovanie

[12] PHILLIPS, J. – ZUNIGA, L. 2008. *Costs and ROI: Evaluating at the Ultimate Level*. John Wiley & Sons.2008, 1-3 s. ISBN 9780787987213.

NÁKLADOVÉ UKAZOVATELE A ICH ANALÝZA V NEMOCNICIACH SR

Ako bolo už spomenuté, hlavným ukazovateľom v oblasti úrovne nákladov je *zisk*, ktorý predstavuje komplexný, syntetický ukazovateľ, ktorý však nehovorí o vplyve zmeny cien, sortimentu, výške kapitálu, ani ostatných faktoroch, ktoré pôsobia na jeho tvorbu. Ďalším ukazovateľom je *rentabilita nákladov,* ktorú môžeme počítať z hrubého zisku (brutto rentabilita) alebo z čistého zisku (netto rentabilita) a to ako pomer zisku (Z) k nákladom (N), a to ako *RN= Z/N*. Ďalší ukazovateľ, ktorý hovorí o úrovni nákladov je *nákladovosť*, ktorá vyjadruje koľko eur nákladov (N) pripadá na 1€ výnosov (T), vyjadrený vzťahom *h= N/T*, pričom ukazovateľ môže byť sledovaný za rôzne druhy nákladov a výsledný ukazovateľ predstavuje súčet jednotlivých ukazovateľov nákladovosti za jednotlivé druhy nákladov. Posledným z ukazovateľom nákladovej efektívnosti je ukazovateľ *nákladovej účinnosti*, ktorý vyjadruje pomer tržieb a nákladov, teda *Nú= T/N*.[13]

V dnešnom vysoko konkurenčnom prostredí sa stalo riadenie nákladov podniku kritickou zručnosťou pre väčšinu firiem. V konečnom dôsledku nestačí len jednoducho znížiť náklady, náklady musia byť riadené strategicky. Strategické riadenie nákladov je aplikácia nákladového manažmentu a jeho techník tak, aby sa súčasne zlepšila strategická pozícia firmy a celkovo sa znížili náklady. Riadenie nákladov môžu byť použité v podniku, či organizácii na zlepšenie ich riadenia, tak v oblasti verejného ako i súkromného sektora. V nasledujúcej analýze sa zameriame na efektívnosť vynakladania nákladov v oblasti zdravotníckych zariadení. Analyzovať budeme nemocnice, ktoré boli v rebríčku nemocničných zariadení hodnotených pacientmi a odborníkmi na popredných miestach, teda nachádzali sa v prvej 25-ke[14], tak dospejeme k nasledujúcim zisteniam zobrazených v tabuľke.

Tabuľka č. 3: Ukazovatele nemocníc hodnotené pacientmi pozitívne

	Národný onkologický ústav- štátne zariadenie			
Rok	*Zisk*	*Rentabilita nákladov (RN=Z/N)*	*Nákladovosť (h=N/T)*	*Nákladová účinnosť (Nú=T/N)*
2013	109623	0,0025	0,9975	1,0025
2012	247832	0,0055	0,9945	1,0055
	Onkologický ústav sv. Alžbety- súkromné zariadenie			
Rok	*Zisk*	*Rentabilita nákladov (RN=Z/N)*	*Nákladovosť (h=N/T)*	*Nákladová účinnosť (Nú=T/N)*
2013	2506918	0,0627	0,9410	1,0627
2012	2445881	0,0578	0,9454	1,0578
	Národný ústav tuberkulózy, pľúcnych chorôb a hrudníkovej chirurgie Vyšné Hágy- štátne zariadenie			
Rok	*Zisk*	*Rentabilita nákladov (RN=Z/N)*	*Nákladovosť (h=N/T)*	*Nákladová účinnosť (Nú=T/N)*
2013	4430	0,0004	0,9996	1,0004
2012	265071	0,0235	0,9771	1,0235
	Národný ústav reumatických chorôb- štátne zariadenie			
Rok	*Zisk*	*Rentabilita nákladov (RN=Z/N)*	*Nákladovosť (h=N/T)*	*Nákladová účinnosť (Nú=T/N)*
2013	106925	0,0182	0,9822	1,0182
2012	265071	0,0104	0,9897	1,0104

[14] FOLENTOVÁ, V. 2013. S ktorými nemocnicami sú pacienti najmenej spokojní (rebríček) In. *SME*. [online]. [cit. 2014-04-04]. Dostupné na internete:<http://ekonomika.sme.sk/c/6962093/s-ktorymi-nemocnicami-su-pacienti-najmenej-spokojni-rebricek.html>

	Nemocnica Košice- Šaca, a.s.- súkromné zariadenie			
Rok	*Zisk*	*Rentabilita nákladov (RN=Z/N)*	*Nákladovosť (h=N/T)*	*Nákladová účinnosť (Nú=T/N)*
2013	6935766	0,3140	0,7610	1,3140
2012	1985333	0,0795	0,9264	1,0795

***Zdroj**: Vlastné spracovanie podľa Ministerstvo financií SR. Register účtovných závierok. [online]. [cit. 2014-10-10]. Dostupné na internete:<http://www.registeruz.sk/cruz-public/domain/accountingentity/list>*

Z nasledujúcej tabuľky vyplýva, že nemocnice, ktoré sú pacientmi a odborníkmi vnímané pozitívne, či už súkromné ako aj verejné, hospodária s kladným výsledkom hospodárenia, a tak dosahujú priaznivé hodnoty, či už v oblasti rentability nákladov, nákladovej účinnosti, tak aj v oblasti nákladovosti. Ak sa pozrieme bližšie na získané údaje môžeme si všimnúť pozitívny trend vývoja v oblasti jednotlivých ukazovateľov vzhľadom na predchádzajúci rok. Inú situáciu môžeme pozorovať v prípade nemocníc ktoré pacienti hodnotili výrazne negatívne. Uvádzame opäť 5 príkladov z oblasti verejných nemocníc. V nasledujúcej tabuľke je zobrazený prehľad ukazovateľov v nemocniciach, ktoré sa v hodnotení nemocníc umiestnili v poslednej 25-ke[15].

Tabuľka č.4: Ukazovatele nemocníc hodnotené pacientmi negatívne

	Fakultná nemocnica Trnava- štátne zariadenie			
Rok	*Zisk*	*Rentabilita nákladov(RN=Z/N)*	*Nákladovosť (h=N/T)*	*Nákladová účinnosť (Nú=T/N)*
2013	-962799	-0,0266	1,0273	0,9734
2012	-2466726	-0,0731	1,0789	0,9269
	Univerzitná nemocnica L.Pasteura Košice- štátne zariadenie			
Rok	*Zisk*	*Rentabilita nákladov(RN=Z/N)*	*Nákladovosť (h=N/T)*	*Nákladová účinnosť (Nú=T/N)*
2013	-10488579	-0,1076	1,1206	0,8924
2012	-13122535	-0,1303	1,1499	0,8697
	Nemocnica s poliklinikou Žilina- štátne zariadenie			
Rok	*Zisk*	*Rentabilita nákladov(RN=Z/N)*	*Nákladovosť (h=N/T)*	*Nákladová účinnosť (Nú=T/N)*
2013	6041,37	0,00	1,00	1,00
2012	-5055551,77	-0,12	1,13	0,88
	Nemocnica s poliklinikou sv. Barbory Rožňava- súkromné zariadenie			
Rok	*Zisk*	*Rentabilita nákladov(RN=Z/N)*	*Nákladovosť (h=N/T)*	*Nákladová účinnosť (Nú=T/N)*
2013	387680	0,040	0,99	1,01
2012	-400413	-0,041	1,04	0,96
	Univerzitná nemocnica Bratislava- štátne zariadenie			
Rok	*Zisk*	*Rentabilita nákladov(RN=Z/N)*	*Nákladovosť (h=N/T)*	*Nákladová účinnosť (Nú=T/N)*
2013	-28814060	-0,1411	1,1643	0,8589
2012	-52212398	-0,2644	1,3594	0,7356

***Zdroj:** Vlastné spracovanie podľa Ministerstvo financií SR. Register účtovných závierok. [online]. [cit. 2014-11-10]. Dostupné na internete: <http://www.registeruz.sk/cruzpublic/domain/accountingentity/list>*

[15] FOLENTOVÁ, V. 2013. S ktorými nemocnicami sú pacienti najmenej spokojní (rebríček) In. *SME*. [online]. [cit. 2014-04-04]. Dostupné na internete:< http://ekonomika.sme.sk/c/6962093/s-ktorymi-nemocnicami-su-pacienti-najmenej-spokojni-rebricek.html>

Ak sa zameriame na nasledujúce výsledky zistíme, že nemocnice hodnotené pacientmi a odborníkmi ako menej úspešne v oblasti celkovej spokojnosti pacientov, majú značné problémy aj v oblasti hospodárenia. Spoločnosti vykazujú stratu, a to už niekoľko rokov po sebe. Náklady, či už na mzdy zamestnancov, materiál, energiu a celkovú prevádzku značne presahujú výnosy. Nemocnice ako také patria v najväčšej miere k neziskovým alebo príspevkovým organizáciám, ako také väčšinou poskytujú služby prostredníctvom verejného sektora. Tieto služby slúžia na to, že uspokojujú základné potreby občanov, štátu a spoločnosti. Princípom týchto služieb je, že vychádzajú z predpokladu, že všetci musia mať prístup k univerzálnym službám a to za dostupné ceny. Ziskové spoločnosti majú za svoj cieľ dosahovať zisk, pričom neziskové organizácie majú za svoj cieľ poskytovať určitý výkon.

Ak sa bližšie pozrieme na riadenie nákladov v nemocničných zariadeniach, môžeme sa inšpirovať zahraničnými manažérmi v oblasti riadenia nákladov. Zahraničná literatúra uvádza tri typy riadenia nákladov v nemocniciach, ktoré nemajú žiadny vplyv na pozíciu nemocnice ako takú, ale výrazne ovplyvňujú úroveň nákladov. Rast organizácie je možné dosiahnuť aj prostredníctvom čerpania výhod plynúcich zo vzťahu, ktorý vznikol medzi organizáciou a klientom.

Prvý spôsob môže byť uskutočnený prostredníctvom zmeny správania nemocníc, čím sa vytvára pozitívny prístup pacienta k nemocnici. Ak pacienti majú na výber z viacerých nemocníc, tak si radšej vyberú nemocnicu, ktorá je pre nich atraktívnejšia, teda sa v nej cítia príjemnejšie, čím sa v podstate posilňuje strategická pozícia nemocnice. Druhý spôsob možno ilustrovať na príklade poisťovní, ktoré uskutočnia zmenu v spôsobe platieb tak, aby boli efektívne a načas. Tento krok nemá strategický význam, a preto poloha nemocnice na trhu zostáva v podstate bezo zmeny, ale zrýchlením platieb sa urýchľuje vykonávanie medicínskych úkonov, čím sa opäť posilňuje vzťah pacienta k nemocnici. Tretí spôsob možno ilustrovať na príklade leteckej spoločnosti, ktorá musela redukovať počet zamestnancov. Spoločnosť predávala lístky len v dvoch pokladniach, pričom jedna bola špecializovaná na obyčajné požiadavky cestujúcich a druhá na špeciálne. Bežný cestujúci tak ako pacient nevie, do ktorej „pokladne“ patrí, a tak je pre neho stresujúce čakať v poradí a po dlhom čakaní zistiť, že vlastne čaká pri zlej „pokladni“ a môže čakať opäť od začiatku. Táto skutočnosť je zdrojom nespokojnosti aj v samotných nemocniciach a jej odstránenie môže viesť k vytvoreniu zásadnej konkurenčnej výhody.[16]

Riadenie nákladov je dôležitou oblasťou pre vedenie akéhokoľvek podniku, či už podnik pôsobí v oblasti ziskového, tak i neziskového sektora. Nemocnice na Slovensku čelia obrovským problémom a čoraz častejšie zápasia s platobnou neschopnosťou a problémom splácať svoje záväzky, čo je v konečnom dôsledku spôsobené narastajúcimi nákladmi na prevádzku a riadenie, preto je efektívne vynakladanie nákladov kľúčovým faktorom úspechu nemocníc.

ZÁVER

Náklady podniku predstavujú dôležitý nástroj pre dosahovanie zisku v spoločnosti. a A však zisk nie je jediným cieľom akejkoľvek spoločnosti. V prípade neziskových organizácií, ako sú napríklad nemocnice, je cieľom plniť určitý verejnoprospešný účel, ktorý môže spoločnosť plniť správne a účelne, len vtedy, ak je schopná efektívne vynakladať náklady, teda hospodáriť vyrovnane. V praxi sa stretávame s dvoma základnými členeniami nákladov, a to náklady z hľadiska finančného a manažérskeho účtovníctva. Oba tieto prístupy umožňujú členenie nákladov z rôznych hľadísk pre analýzu nákladov podniku. Analýza efektívnosti vynakladania nákladov nám umožňuje skúmať náklady, či už cez analýzu ex post alebo ex ante. Nákladová efektívnosť vyjadruje do akej miery program dosiahol očakávané

[16] COOPER, R. 1998. Stategic Cost Management. In. *Management Accounting*. ELSEVIER, 1998. ISSN 1044-5005, roč. 7, s. 14-16.

výsledky alebo aké budú jeho výsledky pri dosiahnutí najnižších možných nákladov, ak porovnáme danú alternatívu s ostatnými alternatívami. Ak sa zameriame na analýzu nákladov v nemocničných zariadeniach na Slovensku dospejeme k nasledujúcim zisteniam. Nemocnice, ktoré boli v rebríčku nemocníc umiestnené na popredných miestach vykazovali pozitívne hodnoty ukazovateľov v oblasti vynakladania nákladov. Naopak nemocnice umiestnené na konci rebríčka vykazovali negatívne hodnoty, a však záporné hodnoty nemusia jednoznačne vypovedať o neefektívnosti organizácie. Mnohé nemocnice čelia finančným problémom a napriek tomu plnia svoje „verejnoprospešné“ funkcie najlepšie ako sa vzhľadom na ich finančnú situáciu dá. A však sledovanie nákladov a ich efektívne vynakladanie môže pomôcť organizácii plniť svoj účel efektívne.

LITERATÚRA

[1] DRURY, C. 2008. *Management and Cost Accounting*. *Cengage Learning EMEA*, 2008. 775 s. ISBN 9781844805662.
[2] FOLTÍNOVÁ A. 2007. *Nákladový controlling*. Bratislava: Sprint,2007. 451s. ISBN 8089085705.
[3] KRÁL, B. 2010. *Manažerské účetnictví*. Vydavateľstvo: Management Press, 2010. 664 s. ISBN 9788072612178.
[4] LAZAR, J. 2012. *Manažerské účetnictví a controlling*. Vydavateľstvo: Grada, 2012. 271 s. ISBN 9788024741338.
[5] MIHOK, J. – MALEGA, P. 2005. Náklady – strategický faktor ekonomickej efektívnosti In. *Transfer inovácií*. ISBN 80-7093-6, 2005,8/2005, s.96-98
[6] PHILLIPS, J. – ZUNIGA, L. 2008. *Costs and ROI: Evaluating at the Ultimate Level*. John Wiley & Sons.2008, 144 s. ISBN 9780787987213.
[7] POPESKO, B. 2009. *Moderní metody řízení nákladů.* Vydavateľstvo: Grada, 2009. 240 s. ISBN 9788024729749.
[8] TOIT, E. 2007. *Fresh Perspectives: Cost and Management Accounting*. Pearson South Africa. 2007, 32 s. ISBN 9781868915361.
[9] Ec.europa.eu. *Cost-effectiveness analysis*. [online]. [cit. 2014-04-04]. Dostupné na internete:<http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/examples/too_cef_res_en.pdf>
[10] *Zákon č.513/1991 Zb. Obchodný zákonník*

Tento príspevok bol spracovaný ako súčasť projektu *VEGA, MŠ SR a SAV č. 1/0910/12 „Controlling podnikov financovaných na princípe verejných zdrojov“*.

Využitie event marketingu v komunikačnom mixe

Exploitation of even marketing in communication mix

Autor: **Vladimír Jóri**[1]

Spoluautor: **Štefan Majtán**

Key words: Event, Brand preference, Consumer, Marketing, Relatioship, Strategic

Jel Cllasification: M31

Abstract: The contribution shows the positive results of the application of event marketing in marketing communication mix of companies, because nowadays feelings and emotions are important for every individual. Experts have no doubts that marketing is based mainly on relations with customers, since the customer is considered as the alpha and omega of the business process of the company. Event marketing has a unique place in the overall communication mix and it can be defined as a calculated and systematic planning, conceptual and organizational preparation, finalization and implementation of events aimed at purveying (supplying) an experience. The main reason for the increased popularity of event marketing is that the target group is heading towards active participation. Customers obtain a positive attitude to the label or product based on a practical experience and they tend to make positive buying decisions in the future.

ÚVOD

Marketingový proces je podmienený existenciou trhovej ekonomiky avšak samotná trhová ekonomika neznamená faktické uplatnenie marketingu. Ambiciózne firmy preto v súčasnosti kladú dôraz na strategický marketing zameraný na zákazníka a propagáciu, pretože svetom sa šíri vlna globalizácie, ktorá mení doterajšie potreby a priania zákazníkov podstatne rýchlejšie ako tomu bolo v minulosti. Rastie konkurencia a technologický pokrok v oblasti informačných technológií výrazne ovplyvňuje náš svet. Je nutné pozorne sledovať nielen súčasné potreby zákazníkov, ale aj identifikovať tie nové, pre zákazníka atraktívne. Firmy sa snažia porozumieť súčasným trhom a predvídať dopady, vyššie popísaných zmien, na svoju činnosť a na ich základe vytvárať produkty, ktoré uspokoja zákaznícke súčasné alebo budúce potreby. Firmy musia analyzovať svoje podnikateľské prostredie preto, aby poznali svoju pozíciu v prostredí, ktoré ich obklopuje, aby dokázali predvídať zmeny v tomto prostredí a aby dokázali na ne včas reagovať [2].

Dnes odborníci nepochybujú, že marketing je založený hlavne na vzťahoch so zákazníkmi, kde sa zákazník považuje za alfu a omegu podnikateľského procesu firmy. Marketing je jednou z vykonávaných činností firmy a sústavou procesov na vytvárania hodnoty pre zákazníkov a pre riadenie vzťahov so zákazníkmi. Zákazníci porovnávajú hodnoty rôznych produktov a produkty rôznych firiem aby dosiahli maximálnu spokojnosť. A do tohto procesu sa dnes marketingový odborníci snažia vtesnať pocity a emócie.

[1] Ing. Vladimír Jóri, jori@seges.sk, školiteľ: Prof. Ing. Štefan Majtán, PhD.

Cieľom príspevku je poukázať na pozitívne výsledky uplatňovania event marketingu v marketingovom komunikačnom mixe firiem, pretože pocity a emócie sú dnes významné pre každého jednotlivca a event marketing sa považuje za komunikačný nástroj so silným emocionálnym nábojom. Jeho popularita rastie na celom svete a je považovaný za strategický a merateľný nástroj. V súčasnosti zaujíma vedúce postavenie v marketingovej stratégii mnohých značiek. Prezentované výsledky prieskumu sú súčasťou riešenia výskumného projektu VEGA č. 1/0100/13

1 PODSTATA EVENT MARKETINGU

Posúdenie kvality podnikateľskej činnosti, ako dôležitého strategického aspektu, sa realizuje na základe viacerých kritérií. Účinný marketing patrí medzi jedno z kritérií. Ak hľadáme dôvody rastúceho významu event marketingu vo firmách, nazývaného aj zážitkový marketing (ang. experience marketing), musíme sa zamyslieť nad súčasným vývojom spoločnosti, v ktorej dôležitú funkciu tvoria čas, spoľahlivosť, rýchlosť, zmena postojov a ich vzájomné interakcie medzi sebou. Na presadenie sa v konkurenčnom boji už dnes nestačí využitie tradičného marketingu, ale prichádza čas na také riešenia, ktoré zo sebou prinášajú aj pridanú hodnotu v podobe emócii, spomienok alebo pozitívnej skúsenosti. Pridaná hodnota často rozhoduje v prospech ktorej firmy sa rozhodne potenciálny zákazník. Event marketing je možné definovať ako cielené a systematické plánovanie, koncepčnú a organizačnú prípravu, dopracovanie a realizáciu udalostí zameraných na sprostredkovanie zážitku [5]. Zákazníci na základe prežitého zážitku získajú kladný vzťah k značke alebo k produktu a uskutočnia pozitívne nákupné rozhodnutie. Event marketingové aktivity môžu slúžiť na zlepšovanie vzťahov so zákazníkmi, spoločníkmi, dodávateľmi, ale aj zamestnancami. Karlíček a Král vo svojej publikácii uvádzajú, že event marketing "je zvyšovanie obľúbenosti značky, resp. posilňovanie emocionálnej zložky postoja cieľovej skupiny k danej značke. Umožňuje taktiež zvyšovanie lojality existujúcich zákazníkov a to hlavne preto, že poskytuje príležitosť k neformálnemu osobnému stretnutiu "[3]. Ak si položíme otázku, prečo si myslíme o nejakej firme, že má dobrý imidž, často budú rezonovať odpovede priamo alebo nepriamo formované emocionalitou alebo zážitkami. A práve event marketing je jedným z takých nástrojov, ktoré pomáhajú vytvárať takéto situácie, aby zážitky s nimi spojené boli pozitívne a zaistili plnenie obchodných cieľov firmy. Je vhodným nástrojom aj v takých situáciách, kedy je potrebné zviditeľnenie člena spoločnosti alebo v prípade krízovej komunikácie upriamiť pozornosť na posolstvo, ktoré je potrebné doručiť vybranej cieľovej skupine.

Vzhľadom k tomu, že vymedzenie pojmu event marketing nie je jednotné, nájdeme rozdiely v ponímaní medzi Amerikou a Európou. Kým v Amerike zastrešuje event marketing aj sponzoring, trade show alebo road show v našich podmienkach sa jedná predovšetkým o interakciu medzi zákazníkom a firmou alebo značkou a kladie sa dôraz na prehĺbenie vzťahu so zákazníkom. O sponzoringu hovoríme v takej situácii, kedy firma získava možnosť spojiť svoju značku alebo produkt s akciou organizovanou treťou stranou. Sponzor sa následne zviditeľňuje uvedením loga na marketingových materiáloch propagujúcich danú akciu alebo výrobok.

Môžeme konštatovať, že podstatou event marketingu je smerovanie cieľovej skupiny k aktívnej participácii a sprostredkovanie viac či menej intenzívneho emocionálneho zážitku s danou značkou [7]. Aktívna spoluúčasť účastníkov u nich vyvoláva pozitívne emócie, ktoré sa následne prejavujú v pozitívnom hodnotení eventu a značky. Najdôležitejšou funkciou event marketingu je zvyšovanie obľúbenosti a lojality, posilňovanie asociácie značky, zvyšovanie povedomia a druhotná publicita. Zábavnou formou predáva informácie, stimuluje predaj a je

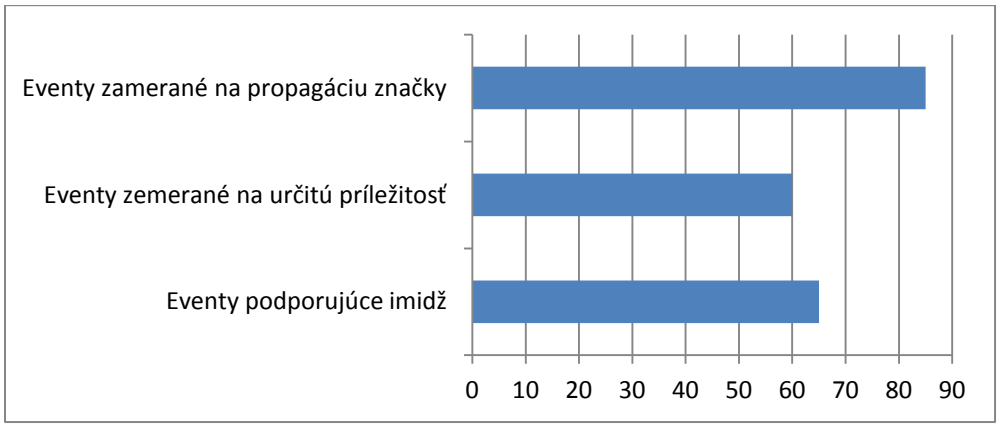
významným zdrojom získavania kontaktov. Event marketing umožňuje vysokú adresnosť a možnosť individuálneho prístupu k zvolenej cieľovej skupine [1].

2. VÝSLEDKY PRIESKUMU VYUŽITIA EVENT MARKETINGU

Nášho prieskumu sa zúčastnilo 15 obchodných firiem pôsobiacich na Slovensku. Výber firiem na prieskum bol realizovaný náhodne zo zoznamu subjektov obchodných spoločností. Marketingový zástupcovia firiem odpovedali na otázky dotazníkového prieskumu týkajúce sa event marketingu. Položky boli formulované ako otázky ku ktorým mali možnosť respondenti vyjadriť svoj postoj a komentár. Neskúmali sa ekonomické ukazovatele. Výsledky prieskumu boli následne analyzované.

Ukázalo sa, že event marketing má nezastupiteľné miesto v celkovom komunikačnom mixe. Organizované eventy sa dajú zaradiť do troch skupín. Prvú tvoria pracovné eventy určené pre osoby spojené s prevádzkovaním firmy (obchodní partneri, dodávatelia, zamestnanci). Nasledujú zábavné eventy určené na odreagovanie sa od pracovných povinností a zlepšenie vzájomných vzťahov medzi firmou a účastníkmi a poslednou kategóriou sú informatívne eventy, ktoré v nevtieravej forme poskytujú zákazníkom informácie o produkte alebo službe. Na otázku "Čo očakávate od eventu?" sú výsledky zobrazené na obr. č.1.

Obr.č.1: *Čo očakávajú firmy od eventov (%)*

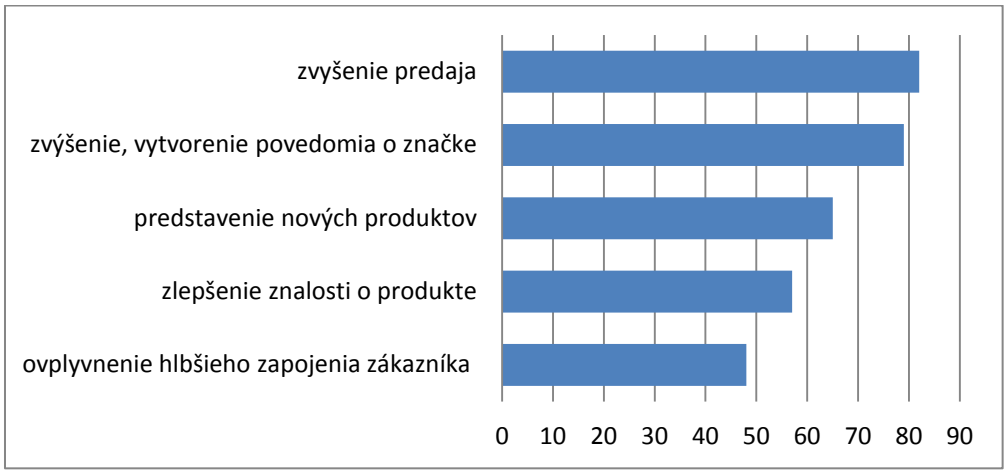


Zdroj: autor

Najsilnejšiu skupinu tvorili odpovede, v ktorých sa firmy v 85 percentách vyjadrili, že usporiadajú eventy na podporu svojej značky. Každá firma reaguje na špecifické trendy v oblasti, v ktorej pôsobí, a sleduje hlavne záujmy a potreby svojich zákazníkov, ktorým vytvára taký program, ktorý ich osloví. Samozrejmou súčasťou každého eventu je vytvorenie jedinečného zážitku, ktorý podporí vnímanie značky. Druhá odpoveď v prieskume bola, že sa firmy zameriavajú na určitú príležitosť pri organizovaní eventov. Takým spôsobom si budujú dlhodobé vzťahy s klientmi a partnermi - uviedlo 60 percent respondentov. Je dôležité si uvedomiť, že sa takto firmy dostávajú do priameho styku s klientom a môžu sa bezprostredne reprezentovať a urobiť maximum pre rast firmy. Za nesmierne dôležité sa pri takýchto príležitostiach považuje aj budovanie lojality. Eventy podporujúce imidž tvorili tretiu časť odpovedí, kde 65 percent firiem považuje za primárnu úlohu pri organizovaní eventu vytvorenie pozitívneho imidžu svojej značky a prenos medzi značkou a verejnosťou.

Na porovnanie očakávaní firiem od eventov pôsobiacich v zahraničí uvádzame na obrázku č.2 prieskum agentúry Mosaic. V tomto prieskume bola zistená aj skutočnosť, že 93 percent zákazníkov si myslí, že eventy a zážitky sú efektívnejšie ako reklama.

Obr.č.2: *Čo očakávajú firmy od eventov v zahraničí (%)*



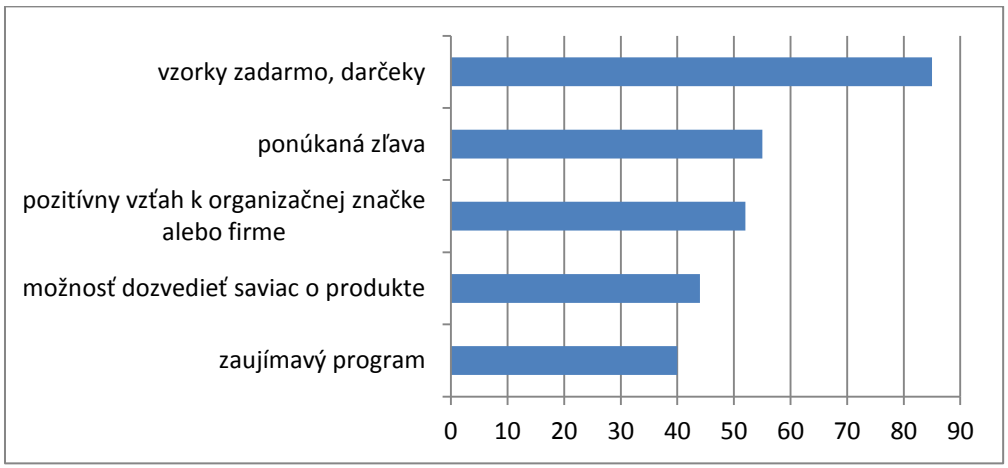
Zdroj: EMI/Mosaic EventTrak 2014

Z uvedených výsledkov nás najviac zaujala tá skutočnosť, že predstavitelia slovenských firiem neuviedli, že očakávajú od eventov aj zvýšenie predaja. Zvýšenie povedomia značky bolo takmer rovnaké v obidvoch prieskumoch na úrovni približne 82 percent. Uvádzalo sa, že na to aby event dokázal vytvoriť synergický efekt a posilňovať značku, musí každá jeho súčasť tvoriť kompaktný celok a musí byť zosúladený s pozicioningom značky. Predstavenie nových produktov a zlepšenie znalosti o produkte považujeme za budovanie imidžu, čo korešponduje aj s našimi zisteniami.

Event marketing vychádza z toho, že konkurenčnou výhodou nie je len cena samotného produktu ale aj emócia. Emócie viac ako logika ovplyvňujú spotrebiteľské správanie. Menia produkty na značku a rozvíjajú vzťahy so zákazníkmi. Ako najrýchlejšie otestujeme vplyv emócii u našich zákazníkov? Opýtame sa ich, že keby sa naše a konkurenčné výrobky predávali za rovnakú sumu, ktorý by uprednostnili. Ak ich odpoveď je, že je to v takom prípade jedno - nie je to pre nás dobrá správa [4].

Marketéri sa snažia identifikovať aj určité slabé miesta pri organizácii eventov, preto sme na obr. č.3 znázornili motiváciu ľudí zúčastniť sa na evente.

Obr. 3: *Čo motivuje ľudí zúčastniť sa na evente (%)*



Zdroj: EMI/Mosaic EventTrak 2014

Je pochopiteľné, že prvá priečka v prieskume patrí možnosti získať niečo zdarma. Tvorí 84 percent. Vo výsledkoch nasleduje ponúkaná zľava z 56 percentami, a pozitívny vzťah k značke alebo firme, z 52 percentami. Najnižšie bol hodnotení program, ktorý motivoval len 40 percent opýtaných, preto odporúčame marketérom, aby sa viac sústredili na vytvorenie zaujímavejšieho programu alebo, aby viac posilnili emocionálne cítenie účastníkov.

2.1 EVENT A EFEKTIVITA

Ako bolo spomenuté, pri organizovaní eventu je hlavným cieľom poskytnúť účastníkovi zážitok, ktorý si zapamätá a spojí si ho s menom produktu, značky alebo firmy. Zážitok definujeme ako prežitie udalosti, ktorá v mysli zanechá výraznú spomienku. Pri vytváraní nových zážitkov sa marketéri snažia využívať viaceré zmysli človeka. Schmitt definoval, že základom zákazníckej lojality je zákaznícka skúsenosť [6], pričom zvyšovaním zákazníckej skúsenosti je možné dosiahnuť zvýšenie lojality a následne zvýšiť konkurencieschopnosť firmy. Ak je dosiahnuté vytváranie pozitívnej zákazníckej skúsenosti, znamená to pre firmu, že ich zákazníci sú často ochotní vynaložiť väčšie zdroje na uspokojenie svojich potrieb produktmi práve tejto firmy. Pri rozhodovaní zákazníka potom primárne nerozhoduje cena produktu alebo služby, ale môže sa rozhodovať na základe svojich vlastných skúseností.

V súčasnosti je zreteľné smerovanie marketingových stratégií smerom prozákazníckej orientácii, čo znamená, že mnoho firiem sa zameriava na diferenciáciu a uspokojovanie potrieb cieľových zákazníkov, na vytváranie hodnoty pre nich, pre lepšie porozumenie ich nákupných zvyklostí, na vytváranie synergie a prinášanie pridanej hodnoty. Z tohto dôvodu sa eventy stávajú plnohodnotným marketingovým nástrojom, čoho sú si firmy vedomé, pretože často dokážu za menej peňazí odkomunikovať posolstvo cielenejšie, osobnejšie a sofistikovanejšie. Môžeme konštatovať, že sila event marketingu je nespochybniteľná. Spočíva v osobnej interakcii, ktorá je čím ďalej vzácnejšia, a preto investícia do eventu ma zmysel v takom prípade, kedy chceme dosiahnuť osobný kontakt - a to ako bolo spomenuté, osobným spôsobom a zážitkom. Žiadny on-line nástroj nenahradí ľudskú interakciu a zažitú emóciu.

Rozdelenie eventov podľa cieľov a zamerania je znázornené v tabuľke č.1. V internej komunikácii sa využívajú B2E (ang. bussiness-to-employee) eventy, ktoré sú organizované pre zamestnancov ako poďakovanie, pre motiváciu, pre komunikovanie firemnej kultúry alebo za účelom odovzdania kľúčových informácií. V externej komunikácii pre obchodných partnerov B2B (ang. bussiness-to-bussiness) je primárnym cieľom takisto poďakovanie, nadväzovanie a upevňovanie partnerských vzťahov a spoluprác, predstavovanie noviniek, a nových foriem spolupráce. Môžu mať rôznu formu, spomeňme napríklad VIP eventy, korporátne eventy, konferencie, kongresy, školenia, galavečery a pod. Obdobné zameranie a formu, rozšírené o roadshow, modne prehliadky, koncerty, výstavy a veľtrhy, môžu mať externé eventy určené pre zákazníkov B2C (ang. bussiness-to-customer).

Tabuľka č.1 - *rozdelenie eventov podľa cieľov a zamerania*

Interná komunikácia	B2E	bussiness-to-employee
Externá komunikácia	B2B	bussiness-to-bussiness
	B2C	bussiness-to-customer

vypracoval: autor

Základnou výhodou event marketingu je fakt, že sa jedná o riadenú, plánovanú udalosť. Usporiadateľ rozhoduje o podmienkach eventu akými sú miesto a čas, a pod vlastnou réžiou, ktorou získava maximálnu kontrolu nad sprostredkovaním zmyslových zážitkov pre účastníkov, môže pripraviť maximálne optimálne podmienky realizácie. Unikátna a kreatívna dramaturgia prispieva k vytvoreniu pozitívneho efektu, pretože čím viac sa event odlišuje od každodennej reality, tým väčší ma vplyv na nákupné správanie účastníka v budúcnosti. Ďalšou významnou výhodou eventu je adresnosť. Umožňuje manažovať výber cieľovej skupiny, ktorá sa vopred vyselektuje podľa zámerov, ktoré má organizovaný event dosiahnuť. Najdôležitejšia je idea, alebo koncept, ktorý bude mať potenciál efektívne zasiahnuť cieľovú skupinu. Firmy pri vytváraní eventov sa nezameriavajú len na aktuálnych zákazníkov, ale rozširujú cieľové skupiny aj o potenciálnych zákazníkov, o odbornú komunitu, o zástupcov mienkotvorných skupín vrátane neziskových organizácií, o zástupcov vlády a štátnych inštitúcií a o významné osobnosti spoločenského a kultúrneho života.

Zhrnieme pozitíva event marketingu:

- budovanie lojality a vytvorenie dlhodobého vzťahu so zákazníkmi
- transformácia náhodných spotrebiteľov na zákazníkov
- formovanie nákupného správania a návykov zákazníkov
- zlepšenie znalostí o produktoch a značkách
- priama a cielená marketingová komunikácia
- prepojenie propagácie so zábavou a spoločenskou aktivitou

Predpokladá sa, že event marketing bude v budúcnosti plnohodnotným marketingovým nástrojom, čo si firmu uvedomujú už dnes a preto v súčasnosti naberá na dôležitosti. Eventy sa začleňujú medzi dôležité nástroje ako internej firemnej komunikácie vytváraním interných aktivít, tak aj externej komunikácie organizovaním vrcholných spoločenských podujatí, z ktorých mnohé sa stali neoddeliteľnou súčasťou kultúrneho a spoločenského života. Spomeňme napríklad obľúbenú Mágio pláž od telekomunikačného operátora, cenu Tatrabanky, alebo Slovnaft podporu talentov. Ako tvrdia na svojich stránkach uvedomujú si svoju spoločenskú zodpovednosť s plnou vážnosťou každoročne podporia množstvo verejnoprospešných a humanitných projektov. V prípade veľkých a silných značiek ide takmer vždy v prípade megalomanských akcií o budovanie imidžu a zvýšenie povedomia značky. Napríklad spomenutú Magio pláž môžeme považovať počas leta za najväčší značkový showroom. Pre veľké značky však vo všeobecnosti platí, že kombinujú svoje veľké eventy s menšími, lokálnejšími, kde sa dokážu lepšie priblížiť k zákazníkovi v mieste jeho pôsobenia.

Na druhej strane sú tú eventy, ktoré nie sú také okázalé, napriek tomu si budujú svoje renomé. Z roka na rok sa tešia ako väčšiemu záujmu účastníkov, tak aj väčšiemu záujmu participujúcich organizátorov. Z veľkého počtu takýchto aktivít spomenieme literárny okruh, v ktorom Ikar organizuje event, na ktorom hľadá talent, alebo najväčšia sieť kníhkupectiev Martinus hľadá najlepšiu poviedku. V aktuálnom ročníku 2014 si medzi porotcov zasadla známa moderátorka, vyštudovaná kulturologička, dcéra slovenského spisovateľa, ktorá nikdy nemala ku knihám ďaleko.

ZÁVER

Na základe prieskumu týkajúceho sa vybraných slovenských obchodných firiem bola identifikovaná ich marketingová komunikácia v oblasti event marketingu. Bolo preukázené, že event marketing má nezastupiteľné miesto v celkovom komunikačnom mixe a je ho možné definovať ako cielené a systematické plánovanie, koncepčnú a organizačnú prípravu,

dopracovanie a realizáciu udalostí zameraných na sprostredkovanie zážitku. Zákazníci na základe prežitého zážitku získavajú kladný vzťah k značke alebo k produktu a uskutočňujú pozitívne nákupné rozhodnutia v budúcnosti.

Hľadali sme dôvody rastúceho významu event marketingu vo firmách. Zistilo sa, že Event marketingové aktivity môžu slúžiť na zlepšovanie vzťahov so zákazníkmi, spoločníkmi, dodávateľmi, ale aj zamestnancami. Event marketing zvyšuje obľúbenosť značky, resp. posilňuje emocionálnu zložku postoja cieľovej skupiny k danej značke. Umožňuje taktiež zvyšovanie lojality existujúcich zákazníkov a to hlavne preto, že poskytuje príležitosť k neformálnemu osobnému stretnutiu. Je vhodným nástrojom aj v takých situáciách, kedy je potrebné zviditeľnenie člena spoločnosti alebo v prípade krízovej komunikácie upriamiť pozornosť na posolstvo, ktoré je potrebné doručiť vybranej cieľovej skupine. Môžeme konštatovať, že hlavným dôvodom zvýšenej obľúbenosti event marketingu je smerovanie cieľovej skupiny k aktívnej participácii a sprostredkovanie viac či menej intenzívneho emocionálneho zážitku s danou značkou, pričom najdôležitejšou funkciou event marketingu je zvyšovanie obľúbenosti a lojality, posilňovanie asociácie značky, zvyšovanie povedomia a druhotná publicita. Práve vďaka zážitku, ktorý vyvolá a na ktorý jeho aktéri tak skoro nezabudnú, dochádza následne k dosahovaniu cieľov, pre ktoré sa event realizoval.

ZDROJE:

1. DRENGNER, J.-GAUS, H.-JAHN, S. *Does Flow Influence the Brand Image in Event Marketing?*, Journal of Advertising Research. 48. 2008. ISSN 0021-8499

2. JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2013. s. 368. ISBN 978-80-247-4670-8

3. KARLÍČEK, M., KRÁL, P. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3541-2

4. KOTLER, P. *10 smrtelných marketingových hríchú.* Praha: Grada Publishing, 2005. s. 140. ISBN 80-247-0969-4

5. LATTENBERG, V. *Event, aneb úspešná akce krok za krokem: přiručka pro organizátory.* Brno: Computer Press, 2010. s. 257. ISBN 978-80-251-2397-3

6. SCHNITT, B. *Customer experience management*. New Jersey: John Wiley and Sons, 2003. ISBN 0-47123774-4

7. ŠINDLER, P. *Event marketing*. Praha: Grada Publishing, 2003. s. 236. ISBN 978-80-247-0646-7

MATEMATICKÝ MODEL PRŮSTŘELU OCELOVÉ DESKY MALORÁŽOVOU PRŮBOJNOU STŘELOU

Doc. Ing. Ludvík JUŘÍČEK, Ph.D.
Ústav bezpečnosti, Vysoká škola Karla Engliše, a.s. Brno

Abstrakt:
Článek analyzuje možnosti simulace průbojného účinku malorážové kinetické střely působící na homogenní ocelový pancíř omezené tloušťky s využitím dostupných matematických modelů a simulačních nástrojů ještě před provedením vlastního balistického experimentu. V článku je věnována pozornost predikci průbojného chování běžné protipancéřové puškové střely malé ráže bezprostředně po nárazu na pancéřovou desku různé tloušťky. Výsledky matematického modelování a počítačové simulace byly porovnány s praktickými výsledky postřelování pancéřové desky nábojem ráže 7,62 x 39 PZ.

Klíčová slova: *Počítačová simulace, matematický model, metoda konečných prvků, malorážová kinetická střela, průbojný účinek.*

Mathematic model of Small Arm Projectile Penetration through Steel Plate

Summary
An armour-piercing effect of a small arm projectile is analyzed by this paper. The small arm projectile penetrate on the homogenous armour of a limited thickness is calculated by a several available mathematic models and simulation tools. These methods are used before the ballistic experiment. The main focus is inscribed to a prediction of the impact behavior of a common small arm armour-piercing shell immediately after the impact to the steel armour plate of the different thickness. Results of mathematic models and numeric simulations were compared with experimental results from ballistic tests of the projectile caliber 7,62x39 PZ on the armour 2P.

Key words: *Mathematic model, finite element method, homogenous armour plate, small arm armour-piercing projectile, penetration process.*

Úvod

Důležitým problémem spadajícím do oblasti **terminální balistiky** malorážových střel a střepin, kterému je nutné věnovat patřičnou pozornost, je případ vyřazení člověka ukrytého za překážkou (krytá živá síla). Stupeň balistické ochrany člověka před účinky průbojných střel (střepin) je do značné míry závislý na vlastnostech použitých materiálů balistické ochrany, jejich uspořádání a začlenění do konstrukce bojového vozidla, ale také na konstrukčních a balistických parametrech samotných protipancéřových střel.

Chování **průbojné puškové střely** při zásahu tuhé desky a v průběhu jejího proniku, je poměrně složitý dynamický proces. U **homogenních** balistických překážek podlimitní tloušťky (ocelový plech, dřevo, sklo nebo tenký ocelový pancíř), kdy se dá očekávat pronik střely s přebytkem kinetické energie, je důležitá predikce stavu střely a jejího chování za touto překážkou. Je velmi pravděpodobné, že střela po proniku překážkou, vedle ztráty podstatné části kinetické energie, se bude vyznačovat určitým stupněm deformace svého těla, ztrátou hmotnosti, popř. nestabilitou pohybu za touto překážkou.

Důležitou otázkou, na kterou je nutné v takovém případě odpovědět je, zda si střela po proniku překážkou uchová dostatečně velký ranivý potenciál k ničení biologického cíle, který je ukryt za touto překážkou.

V další části tohoto článku chci čtenářům představit určité možnosti použití vybraných empiricky sestavených matematických modelů v minulosti používaných pro výpočet *limitních dopadových rychlostí* protipancéřových střel nutných k probití tuhé překážky předem

definované tloušťky a mechanických vlastností. Použití takových modelů lze považovat pouze za první přiblížení při řešení výše popsané dynamické úlohy. Dalším postupným krokem se může stát **počítačová (numerická) simulace** procesu proniku malorážové průbojné střely nebo jejího jádra ocelovou deskou s využitím metody konečných prvků (MKP).

Nakonec byly výsledky predikce průbojného chování malorážové průbojně zápalné střely puškového náboje ráže 7,62 x 39 PZ porovnány s jejími skutečnými účinky na homogenní pancíř 2P [1].

1 Terminálně-balistická charakteristika problému

Použitím dostupných matematických modelů a počítačové simulace predikovat průbojné chování protipancéřové střely (kaleného ocelového jádra) při proniku ocelovou deskou a její působení na biologický cíl, ukrytý za překážkou, bezprostředně po jejím proniku. Výsledky matematického modelování a počítačové simulace porovnat s výsledky provedeného střeleckého experimentu.

1.1 Balistickému zkoumání byly podrobeny:

- *Vojenský puškový náboj 7,62 x 39 PZ* s celoplášťovou (FMJ) střelou, který byl vyvinut během 2. světové války, ale do výzbroje armád zaveden až po jejím skončení. Nábojnice tohoto náboje je vyráběna z oceli plátované tombakem, z oceli fosfátované a lakované a také z mosazi. Je známo rovněž experimentální provedení z duralu. Průbojná střela (použita v experimentu) je biogivální, má ocelové kalené jádro, olověnou košilku a plášť z oceli plátované tombakem. Zápalka je u vojenského provedení typu Berdan a obsahuje, složna bázi třaskavé rtuti. Vojenský náboj má střelu o hmotnosti $m_q = 8{,}05\ g$ s počáteční rychlostí $v_0 = 740\ m.s^{-1}$. Tomu odpovídá počáteční kinetická energie střely $E_0 = 2205\ J$.
- *Balistická ochrana*, k jejíž simulaci byly použity desky ocelového homogenního pancíře s označením *2P***,** tloušťky 6 a 12 mm. Jednotlivé vzorky o rozměrech 0,5 x 0,5 m byly na střelnici uloženy na stůl a fixovány proti pohybu při postřelování ve vzdálenosti 5 m od ústí balistické hlavně. Technické parametry použité zkušební balistické hlavně uvádí tab. 1.

Tabulka 1 *Konstrukční a balistické údaje zkušební balistické hlavně. (Poskytnuto Katedrou zbraní a munice, Univerzity obrany v Brně)*

Zkušební balistická hlaveň (označení)	L_{HL} 1)	***d***	v_0	***Stoupání drážek***			***α*** 2)	***n*** 3)
	[mm]	[mm]	[m.s^{-1}]	[mm]	[ráž]	[in]	[°]	[s^{-1}]
R. 7,62 vz. 43 - H 4667	520	7,62	700	235	31	9,25	5,80	2979

Poznámky:

1) *Délka zkušební balistické hlavně.*
2) *Úhel stoupání závitu vývrtu hlavně (měřen vzhledem k podélné ose hlavně).*
3) *Počet otáček střely na ústí hlavně.*

Použitý pancéřový plech podrobený terminálně balistickému zkoumání je vyráběn z oceli s označením 2P, která je ve srovnání s ostatními typy ocelí (mimo Armox 400 S) velmi

[1] *Skutečné průbojné chování střely náboje 7,62 x 39 PZ při probíjení homogenního pancíře 2P tlouštěk 6 a 12 mm, bylo potvrzeno střeleckým experimentem provedeným na Katedře zbraní a munice, UO v Brně.*

úsporně legována (Ni a Cr). V současnosti tvoří tento materiál základ pro výrobu jednovrstvého homogenního pasivního pancéřování většiny obrněných bojových (speciálních) vozidel. Materiál tohoto pancíře je odolný proti penetraci všech typů průbojných kineticko energetických střel, vzniku trhlin a jejich šíření do okolí střelného kanálu a proti vzniku výtrží na vnitřní straně pancíře. U těchto ocelí lze rovněž předpokládat zlepšení balistické odolnosti v souvislosti s modifikací jejich chemického složení (vyšší tvrdost a pevnost při zachování dostatečné houževnatosti).

V tab. 2 a 3 jsou uvedeny střední hodnoty chemického složení a mechanických veličin této oceli.

Tabulka 2 *Chemické složení pancéřové oceli 2P. (Střední hodnoty udávané výrobcem)*

Značka oceli	***Chemické složení oceli [%]***									***Tvrdost HB, tloušťka plechu [mm]***
	C	Mn	Si	Cr	Ni	Mo	S	P	B	
2P	0,23 0,29	1,2 1,6	1,2 1,6	max 0,30	max 0,50	0,15 0,25	max 0,030	max 0,035	-	444-514, tl. 4-7 388-495, tl. 8-14 363-495, tl. 15-20

Tabulka 3 *Mechanické vlastnosti pancéřové oceli 2P. (Střední hodnoty udávané výrobcem)*

Veličina	***Jednotka***	***Teplota popouštění***	
		250°C	480°C
Mez kluzu ($R_{p0,2}$)	[MPa]	1347	1058
Mez pevnosti (Rm)	[MPa]	1659	1155
Tažnost (Aσ)	[%]	8,6	13,6
Zúžení (Z)	[%]	40,8	48,6
Nárazová práce (KV)	[J]	18,1	26,4
Vrubová houževnatost (KCV)	[J cm^2]	22,3	33

2 Matematické modely

Schopnost protipancéřové střely prorazit pancíř určité tloušťky závisí do značné míry na její *kinetické energii*, kterou střela disponuje v okamžiku dopadu na cíl.

$$E_d = \frac{1}{2} \cdot m_q \cdot v_d^2, \qquad [\mathrm{J}] \tag{1}$$

kde v_d **-** dopadová rychlost střely [m.s^{-1}], m_q - hmotnost střely [kg].

Ze vztahu (1) vyplývá, že se zvyšováním hmotnosti střely (lineárně) a její dopadové rychlosti, která ve vztahu vystupuje ve druhé mocnině, průbojný účinek poroste. Při určování průbojného účinku je velmi důležitý pojem *limitní dopadové rychlosti* střely $\boldsymbol{v_{lim}}$, kterou lze chápat jako dopadovou rychlost střely, jež je nezbytná k tomu, aby střela dané ráže $\boldsymbol{d}$ a hmotnosti $\boldsymbol{m_q}$ právě pronikla pancířem určité tloušťky a mechanických vlastností.[2] Pro její stanovení dnes existuje řada analyticky odvozených i empiricky sestavených vztahů, které vychází z následujících předpokladů:

[2] *Na konci proniku bude rychlost pronikající střely právě* ***nulová***.

- střela se při průchodu pancířem nedeformuje,
- energie, spotřebovaná na rozrušení povrchových vrstev pancíře a na přeskupení jeho částic, se neuvažuje[3],
- ztráta kinetické energie pronikající střely přeměněné na teplo, se neuvažuje.

2.1 Vzorec de-Marre

Při odvození svého modelu de-Marre vycházel z předpokladu, že střela ve tvaru válce dopadá kolmo na homogenní pancíř nekonečné tloušťky, který je vyroben z dokonale pružné hmoty. Dále autor předpokládal, že nedochází ke stranové deformaci ani u střely, ani pancíře, kdy střela proniká pancířem bez tření.

Za předpokladu, že celá dopadová kinetická energie střely $\mathbf{E_d}$ se spotřebuje na probití pancíře, je možné její dopadovou rychlost považovat za rychlost limitní *($v_d = v_{lim}$)*. Pro skutečnou protipancéřovou střelu a skutečné podmínky probíjení pancíře byl odvozen empirický vztah pro výpočet její limitní rychlosti

$$v_{\lim} = K \cdot \frac{d^{\alpha}}{m_q^{\beta}} \cdot s^{\gamma}. \qquad [\mathrm{m.s^{-1}}] \tag{2}$$

Na základě střeleckých zkoušek stanovili někteří autoři hodnoty exponentů ***α, β, γ*** (viz tab. 4).

Tabulka 4 *Hodnoty experimentálně získaných koeficientů α, β, γ*

Koeficient	***α***	***β***	***γ***
Euler	1,0	1/2	1/2
Noble	1/2	1/2	1,0
Kruppova laboratoř	5/6	1/2	1/3
de-Marre	0,75	1/2	0,7

Nejlepší výsledky pro stanovení průbojnosti protipancéřové střely dává vztah v **de-Marreově** tvaru

$$v_{\lim} = K \cdot \frac{d^{0,75} \cdot s^{0,7}}{m_q^{0,5}}, \ [\mathrm{m.s^{-1}}] \tag{3}$$

Rovnice platí pro kolmý dopad střely na pancíř a k nejlepšímu souladu (shodě) mezi výpočtem a experimentem dochází v případech, kdy se tloušťka pancíře jen málo liší od hodnoty ráže střely a její dopadová rychlost dosahuje nižších hodnot (pod 1500 $\mathrm{m.s^{-1}}$).

[3] ***„Vujič“*** *při řešení problematiky hloubky vniku střely do překážky předpokládal využití dopadové energie* $\boldsymbol{E_d}$ *střely na energii vynaloženou na překonání statické složky odporu prostředí (tj. rozrušení molekulární soudržnosti hmoty překážky)* $\boldsymbol{e_s}$ *a energie vynaložené na překonání dynamické složky odporu prostředí (uvedení částic hmoty pronikaného prostředí do pohybu)* $\boldsymbol{e_d}$.

Jednoduchost *de-Marreova* vztahu (3) a dobrý soulad střeleckých experimentů s výpočtem vedly ke snaze rozšířit použitelnost tohoto vzorce i na podmínky probíjení pancíře při *šikmém dopadu* střely na pancíř. Z nejrůznějších úprav se nejlépe osvědčil následující tvar:

$$v_{\lim} = K \cdot \frac{d^{0,75} \cdot s^{0,7}}{m_q^{0,5} \cdot n \cdot \cos\alpha}, \qquad [\mathrm{m.s^{-1}}] \tag{4}$$

kde: v_{lim} - limitní dopadová rychlost střely [m.s^{-1}], d - ráže střely [dm], m_q - hmotnost střely [kg], K - konstanta průbojnosti[4] [1], s - tloušťka pancíře [dm], α - úhel dopadu střely na pancíř [°][5] a n - opravný koeficient[6] [1].

2.1.1 Výpočet limitní rychlosti střely v_{lim} náboje 7,62 x 39 PZ[7]

Dáno:

$d_j = 4 \cdot 10^{-2}\,dm, m_j = 4 \cdot 10^{-3}\,kg, v_d = 740 ms^{-1}, s_1 = 6 \cdot 10^{-2}\,dm, s_2 = 12 \cdot 10^{-2}\,dm,\ K = 2400.$

- *Deska tloušťky s_1 = 6 mm:*

$$v_{\lim 6} = 2400 \cdot \frac{\left(4 \cdot 10^{-2}\right)^{0,75} \cdot \left(6 \cdot 10^{-2}\right)^{0,7}}{\left(4 \cdot 10^{-3}\right)^{0,5}} = 473{,}6 ms^{-1}.$$

- *Deska tloušťky s_2 = 12 mm:*

$$v_{\lim 12} = 2400 \cdot \frac{\left(4 \cdot 10^{-2}\right)^{0,75} \cdot \left(12 \cdot 10^{-2}\right)^{0,7}}{\left(4 \cdot 10^{-2}\right)^{0,5}} = 769{,}4 ms^{-1}.$$

2.2 Vzorec Gabeaudův

Jedná se rovněž o empirický vztah určený k výpočtu limitní rychlosti střely, v němž jsou podmínky probíjení dány kvalitou probíjeného homogenního pancíře[8] (Brinellovou tvrdostí HB) a tvarovým součinitelem střely, který je zastoupen výškou hlavové části těla střely h_H.

$$v_{\lim} = 125 \cdot \sqrt{\Delta} \cdot \sqrt{\frac{d^2 \cdot s^2}{m_q \cdot \left(s + h_H\right) - 3d^2 \cdot s^2}}, \quad [\mathrm{ms^{-1}}] \tag{5}$$

---

[4] *Konstanta průbojnosti K byla autorem stanovena empiricky a svou hodnotou vyjadřuje vlastnosti probíjeného pancíře a protipancéřové střely. V případě homogenního pancíře vyrobeného z legované oceli a střelu s tupou hlavou (homogenně kalenou) dosahuje hodnot v rozmezí 2350 – 2450. Někteří autoři vyjádřili konstantu průbojnosti ve tvaru K = ρ.H, kde koeficient ρ vyjadřuje vliv konstrukčního uspořádání střely a konstanta H vliv mechanických vlastností probíjeného pancíře. Praktické zkušenosti však ukázaly, že se tímto způsobem soulad pokusů s výpočtem nijak výrazně nezlepšil.*

[5] *Úhel, který svírá podélná osa střely s kolmicí na rovinu pancíře v místě zásahu.*

[6] *Opravný koeficient vyjadřuje skutečnost, že při dopadovém úhlu α ≈ 60° prakticky všechny typy protipancéřových střel zaznamenají odraz. Pro úhel dopadu α ≤ 30° je n = 1 a pro úhel α > 30° má **n** hodnotu 1,5.*

[7] *Dosazované rozměrové a balistické parametry střely do vztahů (3) a (5) odpovídají **kalenému ocelovému jádru** uvažované malorážové průbojné střely.*

[8] *Dr. Pobořil a Dr. Primus rozšířili platnost Gabeaudova vztahu (5) i na povrchově kalené (tvrzené) pancíře, které se vyznačují zvýšenou tvrdostí povrchových vrstev na straně předpokládaného zásahu protipancéřovou střelou. Do hloubky tvrdost pancíře postupně klesá a zvyšuje se jeho houževnatost.*

kde: ***d*** - ráže střely [dm], $\boldsymbol{m_q}$ - hmotnost střely [kg], $\boldsymbol{h_H}$ - výška hlavové části těla střely [dm], ***s*** - tloušťka probíjeného pancíře [dm] a $\boldsymbol{\Delta}$ - Brinellova tvrdost pancíře [HB].

2.2.1 Výpočet limitní rychlosti v_{lim} střely náboje 7,62 x 39 PZ

Dáno:

$$d_j = 4\cdot 10^{-2}\,dm, m_j = 4\cdot 10^{-3}\,kg, h_H = 2\cdot 10^{-2}\,dm, s_1 = 6\cdot 10^{-2}\,dm, s_2 = 12\cdot 10^{-2}\,dm,\ \Delta = 480HB.$$

- *Deska tloušťky s_1 = 6 mm:*

$$v_{\lim 6} = 125\cdot\sqrt{480}\cdot\sqrt{\frac{\left(4\cdot 10^{-2}\right)^2\cdot\left(6\cdot 10^{-2}\right)^2}{4\cdot 10^{-3}\cdot\left[\left(6\cdot 10^{-2}\right)+\left(2\cdot 10^{-2}\right)\right]-3\cdot\left(4\cdot 10^{-2}\right)^2\cdot 6\cdot 10^{-2}}} = 377{,}8ms^{-1}.$$

- *Deska tloušťky s_2 = 12 mm:*

$$v_{\lim 12} = 125\cdot\sqrt{480}\cdot\sqrt{\frac{\left(4\cdot 10^{-2}\right)^2\cdot\left(12\cdot 10^{-2}\right)^2}{4\cdot 10^{-3}\cdot\left[\left(12\cdot 10^{-2}\right)+\left(2\cdot 10^{-2}\right)\right]-3\cdot\left(4\cdot 10^{-2}\right)^2\cdot 12\cdot 10^{-2}}} = 593{,}3ms^{-1}.$$

3 Dílčí závěry

Matematické modely autorů *de-Marra* a *Gabeauda*, které byly použity k výpočtu *limitní dopadové rychlosti* malorážové protipancéřové střely nutné k probití homogenní ocelové pancéřové desky předem definované tloušťky a vlastností, byly původně odvozeny k řešení průbojného účinku dělostřeleckých ráží uvedeného typu střeliva.

Porovnáním výsledků provedených výpočtů s balistickým experimentem bylo dosaženo lepší shody u limitní dopadové rychlosti stanovené de-Marrem a to u obou tlouštěk plechů.[9] Výpočtem těchto rychlostí pomocí matematického modelu *Gabeauda*, jsme pro jednotlivé mezní tloušťky pancéřové desky dospěli k výrazně nižším hodnotám, které v podstatě znamenají, že i ocelovou desku tloušťky 12 mm uvedená střela spolehlivě probije s přebytkem kinetické energie.

Tento nesoulad matematické predikce průbojného účinku a výsledků vlastního střeleckého experimentu nás opravňuje k závěru, že využití matematického modelu *Gabeauda* pro puškové ráže je spojeno se značnými zkresleními a nepřesnostmi. Proto se v budoucnu při řešení balistických úloh podobného typu omezíme na požití matematického modelu odvozeného *de-Marrem*.

4 Metoda konečných prvků a rychlé děje

Metoda konečných prvků[10] (MKP) je matematická metoda pro řešení úloh mechaniky kontinua. Daný spojitý fyzikální problém obsahuje nekonečně mnoho stupňů volnosti a je popsán parciálními diferenciálními rovnicemi. Jejích přímé řešení je nejen příliš složité, ale ve většině případů i nerealizovatelné. Z těchto důvodů jsou daná tělesa diskretizována na konečný počet prvků. V každém prvku je aproximován posuv uzlu pomocí bázové funkce.

---

*[9] Pancéřová deska tloušťky s_1 = 6 mm potřebuje k úplnému probití limitní dopadovou rychlost v_{lim6} = 473,6 m.s^{-1}. Naopak deska dvojnásobné tloušťky vyžaduje rychlost střely v_{lim12} = 769,4 m.s^{-1}. Při v_d = 740 m.s^{-1} skutečné střely se dá tedy očekávat, že k úplnému probití dojde pouze u desky tloušťky 6 mm a to s přebytkem dopadové rychlosti střely 266,4 m.s^{-1}, kterou lze považovat za **rychlost výletovou**. K probití desky tlusté 12 mm nedojde, neboť uvažovaná průbojná střela disponuje cca o 30 m.s^{-1} nižší dopadovou rychlostí než je rychlost limitní.*

[10] Základní odvození MKP zde nebude odvozeno. Bude zde pouze naznačena hlavní podstata explicitní metody řešení pohybové rovnice.

$$\{u_{i(x,y,z,t)}\} = [N_{(x,y,z)}]\ \{\delta_{(t)}\}, \tag{6}$$

kde: $\boldsymbol{N}$ - matice bázových funkcí a $\boldsymbol{\delta}$ - sloupcový vektor deformačních parametrů.

Ve většině případů se bázová funkce volí jako lineární, ale je možné volit i jiné speciální funkce. Po dalších úpravách, které jsou obecně známé a nebudeme je zde proto uvádět, obdržíme základní pohybovou rovnici:

$$[M]\{\ddot{U}\}+[C]\{\dot{U}\}+[K]\{U\}=\{F(t)\}, \tag{7}$$

kde: {U} - sloupcový vektor všech přemístěni modelu, [M] - matice hmotnosti, [C] - matice tlumení, [K] - matice tuhosti a {F(t)} - sloupcový vektor vnějšího zatížení.

Tuto parciální diferenciální rovnici řešíme pomocí některé metody přímé integrace pohybové rovnice (7). V případě rychlých dějů je velmi výhodné použití explicitní metody centrálních diferencí.[11] Při jejím použití je zapotřebí, aby matice [*M*] (obdobně [*C*]) byla diagonální, to znamená všechny prvky, které neleží na diagonále, jsou rovny 0 (viz rov. 8).

Potom se řešení stává triviální.

$$[M]=\begin{bmatrix} m_1 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & m_2 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & ... & 0 \\ 0 & 0 & 0 & m_i \end{bmatrix} \tag{8}$$

Podstatu metody centrálních diferencí lze zapsat podle následujících rovnic:

- *Pohybová rovnice v čase t_n:*

$$[M]\{\ddot{u}_n\}+[C]\{\dot{u}_n\}+[K]\{u_n\}=\{F_n\} \tag{9}$$

- *Rovnice pro výpočet rychlosti (10) a zrychlení (11):*

$$\dot{u}_n = \frac{1}{2\Delta t}\left(u_{n+1}-u_{n-1}\right) \tag{10}$$

$$\ddot{u}_n = \frac{1}{\Delta t^2}\left(u_{n+1}-2u_n+u_{n-1}\right) \tag{11}$$

Po dosazení rovnic (10) a (11) do rovnice (9) řešíme pro čas t_{n+1}:

$$\left(\frac{1}{\Delta t^2}[M]+\frac{2}{\Delta t}[C]\right)u_{n+1}=\{F_n\}-\left([K]-\frac{2}{\Delta t^2}[M]\right)\{u_n\}-\left(\frac{1}{\Delta t^2}[M]-\frac{1}{2\Delta t}[C]\right)\{u_{n-1}\} \tag{12}$$

[11] *Většina MKP systémů používá implicitní metody řešení pohybových rovnic (popřípadě obsahují obě možnosti). Implicitní metody jsou mnohem efektivnější při řešení statických úloh, modálních úloh nebo přechodových dlouho trvajících dějů apod. Tyto „klasické“ metody a jejich použití v praxi naprosto převládají.*

Další otázkou je stabilita řešení, kdy toto řešení je pouze podmíněně stabilní a proto se při výpočtu vyžaduje extrémně krátký integrační krok. Pro ilustraci kritického časového kroku Δt_{crit} použijeme rovnici (13):

$$\Delta t_{CRIT} = \frac{l}{c} \tag{13}$$

$$c = \sqrt{\frac{E}{\rho}}, \tag{14}$$

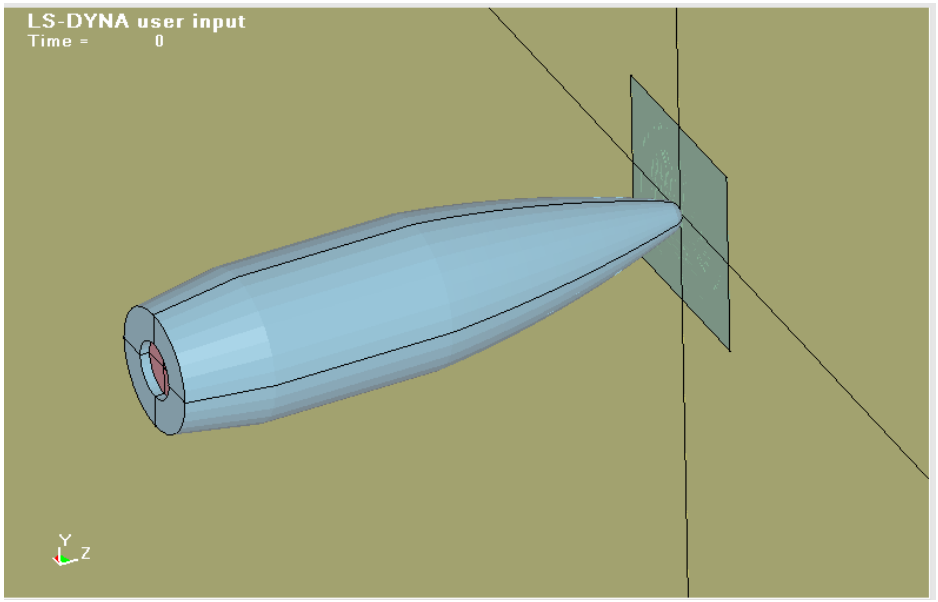
kde: l - délkový rozměr elementu [m], c - rychlost šíření rázových vln v daném prostředí [m.s^{-1}], E - modul pružnost daného prostředí [MPa] a ρ - hustota daného prostředí [kg.m^{-3}].

Čas Δt je časový úsek nutný na to, aby rázová vlna prošla tyčí o délce l. Tato podmínka vymezuje použití výše uvedené explicitní metody pro řešení rychlých dějů, u nichž celková doba trvání je velmi krátká.

5 Řešení průstřelu ocelové desky metodou konečných prvků (MKP)

V současné době je použití MKP v problematice interakce střely a desky velmi efektivní matematickou metodou. Použití MKP bude předvedeno na proniku jádra průbojné střely puškového náboje ocelovou deskou. K řešení této dynamické úlohy byl použit program ANSYS/LS-DYNA.

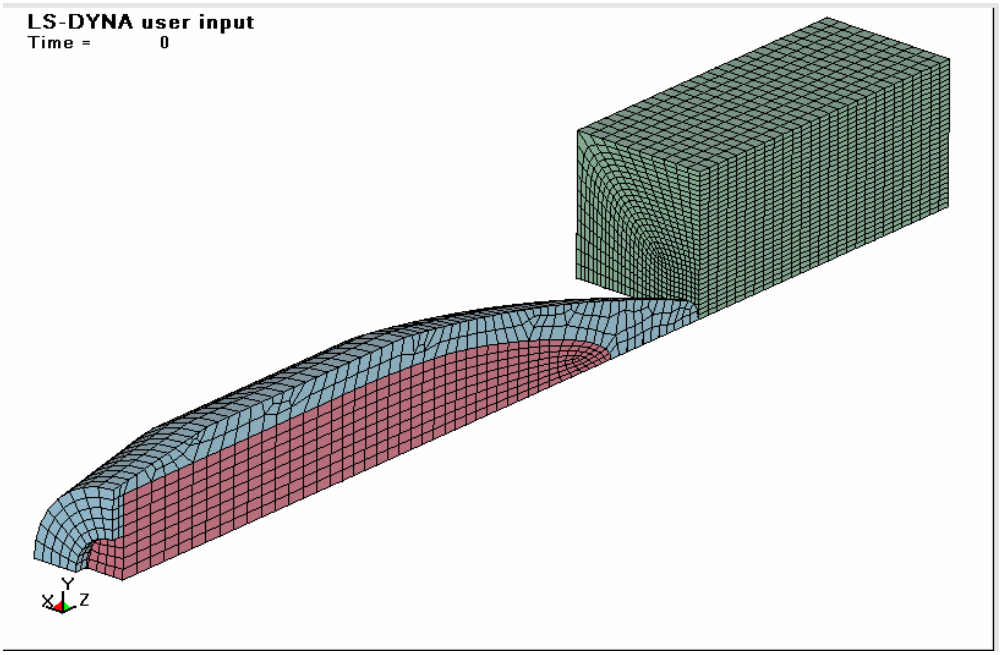
Uspořádání geometrického modelu celoplášťové průbojné střely a probíjené ocelové desky je vidět na obr. 1, který je uspořádán jako 3D model.



Obr. 1 *3D model celoplášťové střely*

5.1 Zadání a balistická charakteristika řešeného problému

Celoplášťová průbojná střela puškového náboje ráže 7,62 x 39 PZ je sestavena z kaleného ocelového jádra, olověné košilky a tenkého pláště vyrobeného z oceli plátované tombakem. Z důvodu určitého zjednodušení návrhu geometrického modelu těla střely byly rozměry a mechanické vlastnosti pláště střely zahrnuty do rozměrů a vlastností olověné košilky (viz obr. 2).



Obr. 2 *MKP geometrický model střely a středu desky (1/4 model)*

- *Základní konstrukční a balistické parametry střely náboje 7,62 x 39 PZ:*
  d - ráže střely (7,62mm),
  m_q - celková hmotnost střely (8,5 g),
  d_j - maximální průměr jádra střely (4 mm),
  m_j - hmotnost jádra (4 g) a
  v_d - dopadová rychlost střely (740 $m.s^{-1}$)

- *Základní parametry pancéřové desky (homogenní pancíř z nízkolegované oceli):*
  - rozměry pancéřové desky 0,5 x 0,5 m,
  - tloušťka desky 6 a 12 mm,
  - mez pevnosti v tahu R_m = 1200 MPa a
  - mez kluzu $R_{p0,2}$ = 1058 MPa.

5.2 Příprava modelu (preprocessing)

5.2.1 Volba materiálového modelu

Volba materiálového modelu je nejdůležitější část celého řešení. Na jeho správné volbě zásadním způsobem závisí přesnost obdržených výsledků. Proto je nutné, aby byly současně k dispozici materiálové pevnostní charakteristiky a to jak *statické* (σ_k, σ_{Pt} atd.), tak i *dynamické* (výrazně závislé na rychlosti deformace).

Program ANSYS/LS-DYNA nabízí velké množství materiálových modelů (cca 130).

Pro řešení byly zvoleny tyto materiálové modely:

- *Ocelové jádro střely PZ:*
  Elastický materiál (vysoká pevnost a tvrdost, tvarová a hmotnostní stabilita).

Zadávané hodnoty*:* E, μ, ρ.
kde: $\boldsymbol{E}$ - modul pružnosti v tahu (MPa), $\boldsymbol{\mu}$ - Poissonovo číslo [1] a $\boldsymbol{\rho}$ - hustota (kg m^{-3}).

- *Olověná košilka střely PZ:*

Plastický materiál s kinematickým zpevněním (velké plastické deformace, značná tvarová a hmotnostní nestabilita, porušení materiálu olověného jádra)
Zadávané hodnoty: $E, \mu, \rho, E_T, \sigma_{O,} \varepsilon_{KR}, p, C, \beta.$
kde: $\boldsymbol{E_T}$ - tangenciální modul pružnosti [MPa], $\boldsymbol{\sigma_O}$ - statická mez kluzu [MPa], $\boldsymbol{\varepsilon_{KR}}$ - kritické přetvoření, $\boldsymbol{\beta}$ - koeficient zpevnění a $\boldsymbol{p}$, $\boldsymbol{C}$ - rychlostně závislé koeficienty.

Tento model umožňuje zahrnout vliv *rychlosti deformace* na hodnotu meze kluzu. Tuto závislost vyjadřuje následující vztah:

$$\sigma_K = \left(1 + \frac{\left(\dot{\varepsilon}_p\right)^{1/p}}{C}\right) \cdot \left(\sigma_0 + \beta E_P \varepsilon_{eff}\right), \tag{15}$$

kde
$$E_p = \frac{E_T \cdot E}{E - E_T}. \tag{16}$$

- *Ocelová deska (2P):*

Plastický materiál s kinematickým zpevněním (plastické deformace a porušení materiálu). V první fázi proniku střely převládá namáhání desky *tlakem* a *smykem*, ve druhé fázi namáhání přistupují ještě *tahová napětí*, která jsou dominantní.

Zadávány hodnoty: $E, \mu, \rho, E_T, \sigma_{O,} \varepsilon_{KR}, p, C, \beta.$

5.2.2 Vytvoření konečně prvkového modelu

Problematika interakce průbojné střely a ocelové desky bude řešena jako třídimenzionální kontinuum. Na obr. 2 je znázorněna jedna čtvrtina MKP modelu střely a ocelové desky.

Geometrický model byl vygenerován v prostředí ANSYS. Všechny prvky jsou typu SOLID 164 (objemové 8 - uzlové prvky).

5.2.3 Počáteční a okrajové podmínky

Ocelovému jádru i olověné košilce je zadána počáteční rychlost v ose **z**. Z důvodů rozměrové i tvarové symetrie těla střely je úloha řešena pouze ¼ modelu. Tomu odpovídají i okrajové podmínky[12]:

V rovině symetrie ZY jsou posuvy ux = 0m a v rovině symetrie XZ jsou posuvy uy = 0 m.

5.2.4 Volba kontaktů

Problematika kontaktů je další velmi obtížnou oblastí. V programu ANSYS/LS-DYNA existuje opět velké množství různých typů kontaktů. Pro námi řešený příklad byly použity kontakty typu *ERODING SURFACE TO SURFACE*. Tyto kontakty umožňují řešení dynamické úlohy i po odstranění vrstvy prvků (důležité pro případ porušení kontinuity tělesa). V popisovaném případě se jedná o oddělení olověné košilky od ocelového jádra průbojné střely první fázi jejího proniku.

---

[12] ***Rotační pohyb*** *střely v průběhu jejího proniku ocelovou deskou omezené tloušťky nebyl uvažován, neboť v reálných časech (10^{-5} s), pro které byl pronik řešen, je tento pohyb zanedbatelný.*

5.3 Řešení (solution) a jeho výsledky (postprocessing)

Při vlastním řešení je třeba dbát na energetická hlediska. Do výpočtu byly zahrnuty všechny druhy energie (Stonewall, Hourglass, Sliding, Rayleight). Při výpočtu probíhá změna kinetické energie průbojné střely na vnitřní energii (popř. třecí energii) probíjené ocelové desky. Je nutné kontrolovat, zda například Hourglassova energie (parazitní nulová energie) nepřekračuje 5% vnitřní energie, atd.

5.3.1 Ocelová deska tloušťky 6mm

Na diagramu 1 jsou znázorněny rychlosti čela a dna střely ve směru její podélné osy. Jejich rozkmitání je způsobeno délkovou pulsací těla střely během jejího proniku pancířem a také hustotou diskretizace geometrického modelu střely.

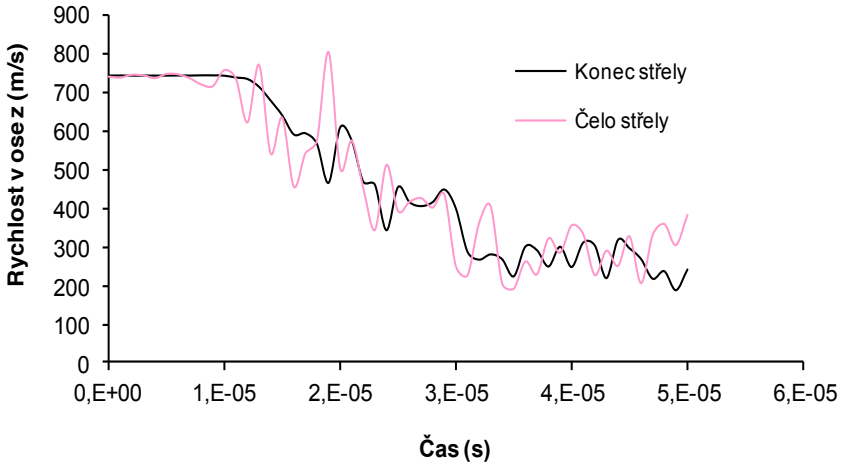
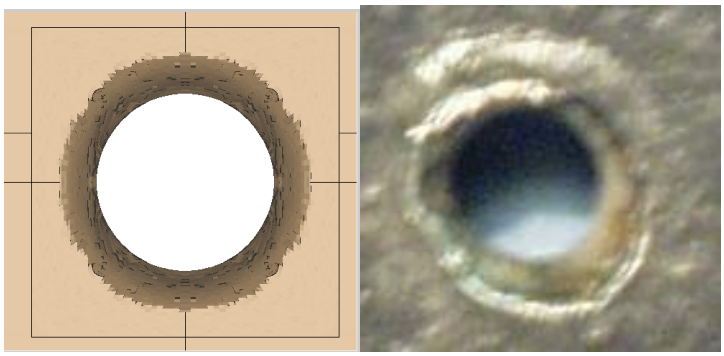


Diagram 1 *Rychlost různých částí střely v ose z (pronik deskou tloušťky 6 mm)*

Podobnost tvaru otvoru a jeho okolí v ocelové desce vzniklého pronikem skutečné střely a střely modelové, je dobře vidět na obr. 3. Rovnoměrné ohraničení okolí otvoru na PC modelu je způsobeno homogenitou materiálových vlastností modelové desky, která byla předpokládána v celém jejím objemu. Naproti tomu u skutečné desky (viz experiment) je nutné počítat s určitým stupněm nehomogenity rozložení mechanických vlastností a balistické odolnosti probíjené desky.



Obr. 3 *Porovnání otvoru v desce (průstřel).*

Vlevo – MKP model, vpravo – balistický experiment

Uvedené rozdíly mohou v praxi nastat také při změně podmínek zásahu ocelové desky průbojnou střelou, kdy dojde k odchýlení podélné osy střely od ideální (kolmé) polohy v okamžiku nárazu na pancíř. Tato ideální poloha střely, kdy její podélná osa je kolmá na rovinu čela pancíře, byla námi stanovena jako základní podmínka pro matematické modelování.

5.3.2 Ocelová deska tloušťky 12mm

Na diagramu 2 jsou znázorněny délkové změny těla střely (jádra), ke kterým dochází ve směru dráhy jejího proniku. Záporné hodnoty těchto změn znamenají zkracování těla střely vyvolaného mechanickým odporem pronikaného prostředí. Kladné hodnoty délkových změn naproti tomu vyjadřují prodlužování těla střely, k němuž dochází působením setrvačných sil v rozsahu pružných deformací materiálu těla střely.

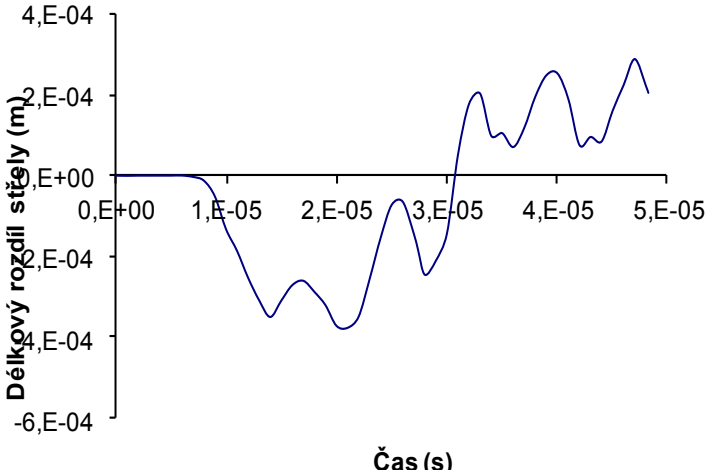
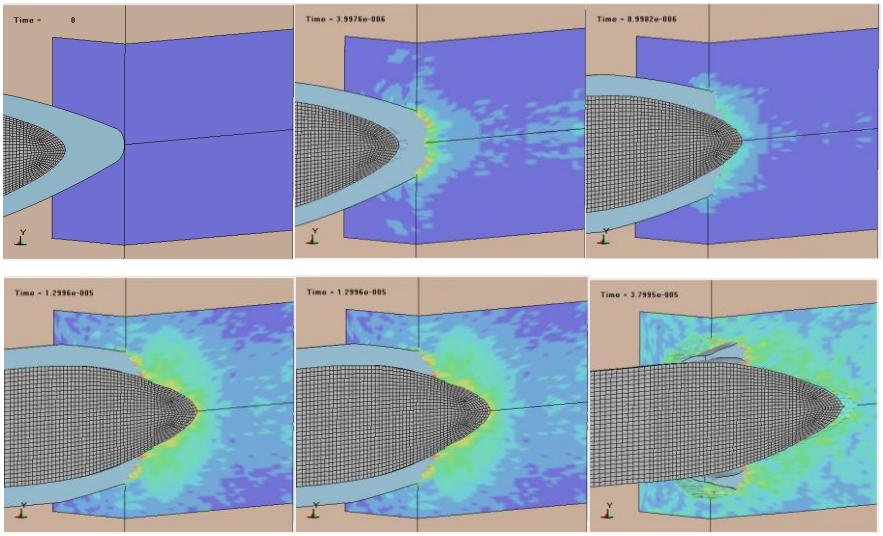


Diagram 2 *Změna délky střely (deska tloušťky 12 mm)*

Na obr. 4 jsou znázorněna *I. hlavní napětí* při proniku ocelového jádra průbojné malorážové střely ocelovou deskou tloušťky 12 mm. V první fázi proniku ocelovou deskou postupuje střela jako kompaktní balistický systém (ocelové jádro s olověnou košilkou tvoří jeden celek), po oddělení olověné košilky pokračuje v proniku pouze kalené ocelové jádro.



Obr. 4 *I. hlavní napětí v desce tloušťky 12 mm v průběhu děje*

Tato hlavní napětí byla použita k jednomu z dílčích kritérií porušení.

Podobnost účinku malorážové průbojné střely shodných balistických parametrů jako v prvním případě na stejný pancíř ovšem větší tloušťky (12 mm) je patrná z obr. 5. Z obrázku je zřejmé, že došlo ke shodě modelového účinku s praktickými výsledky balistického experimentu. V daném případě se jedná o zástřel (vryp), kdy kalené jádro PZ střely ocelovou deskou této tloušťky neproniká a dochází k jeho odražení. Pouze v jednom z pěti případů jádro střely při experimentu uvízlo v překážce.



Obr. 5 *Porovnání experimentu (vlevo) a modelu (vpravo)*

Na diagramu 3 je patrný vývoj rychlosti dna střely při jejím proniku pancířem různých tlouštěk. Pancéřovou deskou tloušťky 6 mm proniká průbojná střela s přebytkem kinetické energie a v okamžiku průstřelu desky vykazuje výletovou rychlost asi 400 ms^{-1}. Ve druhém případě 12 mm tlustá ocelová deska znamená pro střelu daných balistických parametrů natolik tuhé prostředí, že se střela po určité době ($\approx 3.10^{-5}$ s) proniku v překážce zastaví. Oscilace křivky rychlosti dna střely, při proniku ocelovou deskou tloušťky 12 mm (fialová), na jejím konci vznikla již popsaným způsobem a vyjadřuje pohyb dna ve směru podélné osy střely v mezích pružných deformací až do jejího úplného zastavení.

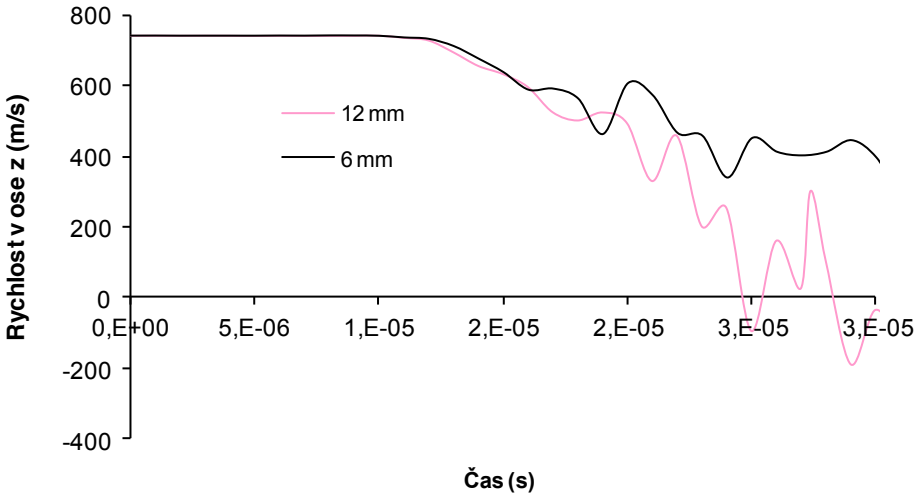


Diagram 3 *Porovnaní rychlostí dna střely při pronikání desek různých tlouštěk*

Závěr

Předložená úloha, spadající do oblasti terminální balistiky malorážového střeliva, byla řešena v postupných krocích s využitím dostupných matematických modelů a PC simulace. Výsledky predikce průbojného účinku malorážové průbojné střely vojenského náboje 7,62 x 39 PZ jsou velmi dobře využitelné v oboru ranivé balistiky biologických cílů chráněných pevnou překážkou.

Navržený způsob řešení umožňuje predikci chování a ranivého účinku malorážové střely při jejím působení na cílové objekty po překonání balistické ochrany. Z provedeného výpočtu *de-Marrem* proniká homogenní ocelové jádro střely pancéřovou deskou s přebytkem kinetické energie $\approx 140\ J$ a pokračuje za deskou rychlostí $v \approx 270\ m.s^{-1}$. Tato rychlost a energie byla rovněž potvrzena PC simulací (viz diagram 3), kdy se srovnatelnou rychlostí opouští desku po jejím probití dno jádra střely v čase $t \approx 5 \cdot 10^{-5}\ s$. Porovnáme-li kinetickou energii, kterou disponuje průbojné jádro za překážkou s hodnotami dnes používaného kritéria účinnosti puškových střel v podobě *limitní kinetické energie*[13] zjistíme, že jádro je schopno způsobit zasaženému člověku vážná zranění nebo i smrt.

Matematické modelování průbojného účinku kineticko-energetických střel pomocí MKP na PC zahrnuje několik podstatných problémů. Prvním a nejdůležitějším je volba **materiálového modelu** spolu s určením materiálových konstant. Druhým neméně důležitým problémem je volba **kritéria** popř. kritérii **porušení**, která mohou být přímo zahrnuta v použitých materiálových modelech nebo mohou být doplněna o další kritéria vyhovující konkrétnímu typu úlohy a zadání.

Z provedené PC simulace je zřejmé, že dojde v první fázi proniku, v důsledku značného odporu prostředí, k odstranění olověné košilky a dále pak deskou proniká pouze kalené ocelové jádro. Tyto závěry rovněž potvrdil balistický experiment. Použitý materiálový model neumožňoval řešení hydrodynamických jevů, ke kterým při penetraci ocelové desky průbojnou střelou dochází. Proto jsem u jednotlivých objemových elementů pancéřové desky a průbojného jádra neřešil jejich přechod z pevné fáze do fáze kapalné.

Návrhem a použitím složitějšího typu materiálového modelu, který by reálněji postihoval hydrodynamické chování materiálových struktur pancéřové desky a průbojné malorážové střely, je nutné se v budoucnu zabývat. Bude rovněž zajímavé porovnat materiálové změny povrchových vrstev pancíře na straně vstřelu v okolí střelného kanálu (odtavený lem) s výsledkem střeleckého experimentu (viz obr. 5).

Autor.

Korespondence:

Doc. Ing. Ludvík JUŘÍČEK, Ph.D.
Vysoká škola Karla Engliše, a.s. v Brně
Mezírka 775/1
602 00 Brno
E-mail: *ludvik.juricek.@vske.cz*

[13] *Pro nechráněnou živou sílu jsou hodnoty **limitní kinetické energie** uváděny v rozsahu 40 - 240 J, nejčastěji však v rozsahu 80 - 100 J. Velké rozpětí uvedených hodnot limitní kinetické energie udávaných různými autory, ukazuje na to, že je velmi těžké až nereálné toto kritérium postavit jako standard pro hodnocení účinnosti puškových střel.*

Použitá a související literatura:

[1] BOCK, G., WEIGEL, W. Handbuch der Faustfeuerwaffen. Neumann-Neudamm, Melsungen, 1989.
[2] GREXA, J., ŘEBÍČEK, V. Munice I. Brno: VAAZ v Brně, 1972.

[3] HALLQUIST, J. LS-DYNA Theoretical Manual. LIVERMORE SOFTWARE TECHNOLOGY CORPORATION, digital manual, May 1998.

[4] HALLQUIST, J. LS-DYNA Keyword Userś Manual. Nonlinear Dynamic Analyses of Structures. LIVERMORE SOFTWARE TECHNOLOGY CORPORATION, digital manual, May 1999.

[5] HALLQUIST, J. LS-DYNA Examples Manual. LIVERMORE SOFTWARE TECHNOLOGY CORPORATION, digital manual, March 1999.
[6] HIRT, M. Střelná poranění v soudním lékařství. Brno: ÚSL, LF MU, 1996. 22 s.
[7] HIRT, M.-et al. Forensic Medical. Brno: ÚSL, LF MU, Brno 1999.
[8] HIRT, M. aj. Vybrané kapitoly ze soudního lékařství. MU, Brno 1998.

[9] IMAOKA, S. Implicit vs. Explicit Dynamics. ANSYS,INC on 6.28.2001, www stránka dostupná z www.ansys.net/ tnt_sheldon13.htm.
[10] JUŘÍČEK, L. Simulace a hodnocení účinků malorážových střel na živou sílu. [Doktorská disertační práce]. Brno: Vojenská akademie v Brně, 2000. 132 s.

[11] KOHNKE, P. ANSYS Theory Reference. Release 5.7, ANSYS Inc., 1999.

[12] NOVOTNÝ, P., PÍŠTĚK, V. The conversion of FE models between ANSYS and ADAMS systems. Ansys User´s Meeting, 2002. National conference with international participation, Čejkovice, Září 26-27, 2002

[13] PÍŠTĚK, V., ŠTETINA, J. Výpočetní metody ve stavbě spalovacích motorů. Nakladatelství VUT v Brně, 1991, Brno University of Technology.
[14] SELLIER, K., KNEUBÜHL, B. Wundballistik und ihre ballistischen Grundlagen. 2. völlig überarbeitete und ergänzte Auflage. Springer-Verlag Berlin, 2001.

Pracovný kapitál ako zdroj poskytovania obchodných úverov

Working capital as a source of a commercial credit

Kristián Kadlečík

KEY WORDS: working capital, cash-flow, inventory management, payments to suppliers, revenue collection

ABSTRACT

Working capital is one important measure of a company's overall health. The indicator includes items of cash, inventory, short term accounts (receivable and payable). This means the working capital reflects the results of a company activities (inventory management, debt management, revenue collection, payments to suppliers). Analysts are sensitive either to decreases or increases in working capital. When decreases they suggest a company is becoming overleveraged, is struggling to maintain or grow sales. The bills are payed too quickly or the receivables are collected too slowly. When increases it means the opposite.

In general the level and the timing of a company's cash flow determine whether a company is able to pay its liabilities when due. The formula of working capital assumes that a company really would liquidate its current assets to pay its currents liabilities. When not managed carefully a company can run out of cash by needing more working capital to fulfill expansion plans. Working capital varies from industry to industry, especially considering how different industries depend on expensive equipment, use different revenue accounting methods and approach other industry-specific matters. The effort of a company's management is to find right way to smooth out cash payments in order to keep working capital stable.

ÚVOD

Efektívne riadenie pohľadávok podniku úzko súvisí s aktívnym riadením jeho pracovného kapitálu, bez čoho sa súčasný podnikový manažment v moderne riadených firmách nezaobíde. Dosahovaná hodnota a štruktúra pracovného kapitálu bezprostredne súvisí s likviditou firmy a vyžaduje si jej aktívne riadenie a kontrolu.

PRACOVNÝ KAPITÁL A JEHO RIADENIE

Pracovný kapitál tvoria tie finančné prostriedky podniku, ktoré musí permanentne udržiavať v prevádzke, za účelom schopnosti priebežného zabezpečovania výrobného a dodávateľského cyklu. Pracovný kapitál sa zvykne chápať aj ako hrubý kapitál, čiže všetok obežný majetok používaný v podniku. Pracovný kapitál tvorí tú časť podnikového kapitálu, ktorá je viazaná v obežnom majetku, ktorý sa spotrebuje a premení na peňažné prostriedky v kratšom období ako jeden rok. Sú to tieto majetkové zložky: zásoby, v podobe výrobných zásob, rozpracovaných a hotových výrobkov a tovaru, pohľadávky, a to z obchodného styku, resp.

Ing. Kristián Kadlečík; Slovenská konsolidačná, a.s.; kkadlecik@slovenska-konsolidacna.sk; prof. Ing. Peter Markovič, PhD.; Katedra podnikových financií

ďalšie skupiny pohľadávok, finančný majetok, čiže pohotové peňažné prostriedky na bankovom účte, v pokladni, krátkodobé cenné papiere a ostatné obežné aktíva (položky časového rozlíšenia).

Čistý pracovný kapitál, tiež označovaný ako prevádzkový alebo činný kapitál, je najčastejšie používaným rozdielovým ukazovateľom, ktorý predstavuje rozdiel medzi výškou obežného majetku (bez dlhodobých pohľadávok) a výškou krátkodobých cudzích zdrojov. Je to teda tá časť hodnoty obežného majetku, ktorá by zostala podniku k dispozícii, keby boli uhradené všetky krátkodobé dlhy. Predstavujeme si to ako určitú „investíciu“, ktorá udržiava neustály chod podniku a umožňuje mu dodržiavať kontinualitu v nakupovaní, výrobe a predaji. Dá sa tiež charakterizovať ako tá časť obežných aktív, ktorá je financovaná dlhodobými zdrojmi (dlhodobými cudzími zdrojmi a vlastným kapitálom podniku).

Pomer medzi krátkodobým obežným majetkom a krátkodobými cudzími zdrojmi významne ovplyvňuje platobnú schopnosť podniku. Likvidný podnik musí mať primeranú výšku relatívne voľného kapitálu.

Termín „pracovný“ je vyjadrením disponibility týmto majetkom, jeho pružnosti, pohyblivosti, manévrovacieho priestoru pre podnikovú činnosť. Predstavuje relatívne voľný kapitál, ktorý má podnik k dispozícii k zabezpečeniu hladkého priebehu jeho hospodárskej činnosti.

Manažment pracovného kapitálu je zameraný na kapitálové potreby určené pre financovanie obežného majetku a s ním spojených činností. Riadenie a financovanie pracovného kapitálu si vyžaduje riešenie troch zásadných oblastí:

- určenie primeraného objemu pracovného kapitálu potrebného viazať v podniku,
- stanovenie optimálnej štruktúry obežného majetku, v ktorom má podnik tento kapitál viazaný a
- určenie spôsobu financovania potrebného kapitálu podniku.

Riadenie pracovného kapitálu znamená riadiť jeho jednotlivé zložky. Zefektívnenie tejto práce vedie k rastu disponibilnej hotovosti, rýchlejším a spoľahlivejším dodávkam materiálov a polotovarov, lepšiemu výberu zákazníkov na predídenie nedobytným pohľadávkam.

Efektívne riadenie pracovného kapitálu prináša krátkodobé i dlhodobé efekty. Napríklad voľné peňažné prostriedky možno použiť na splatenie časti dlhu, čo spôsobí úsporu úrokových nákladov. Voľná hotovosť môže byť použitá aj na zvýšenie investícií, dôsledkom čoho dôjde k rastu tržieb a tiež podielu na trhu a pod. Najdôležitejším efektom z pohľadu riadenia je rast konkurencieschopnosti, keď môže podnikateľský subjekt garantovať kratšie dodacie lehoty, dôsledkom čoho je získanie výhod oproti ostatným konkurenčným podnikom.

OPTIMÁLNA VÝŠKA OBEŽNÉHO MAJETKU A POHYBY V JEHO ŠTRUKTÚRE

Podnik by mal mať toľko obežného majetku (vo vecnej aj peňažnej forme), koľko potrebuje pre svoju hospodárnu prevádzku. Ak ho má menej, potom nemá využitý dlhodobý majetok (výrobné kapacity), čo pôsobí nehospodárne a tým je brzdený celkový rozvoj podniku. Ak ho má viac, potom je jeho časť v nečinnosti, čo vyvoláva zbytočné náklady z viazania majetku.
Pri stanovení výšky pracovného kapitálu robíme istý kompromis medzi finančnou stabilitou podniku a obmedzovaním jeho kapitálových nákladov.

Výška čistého pracovného kapitálu je dôležitým indikátorom platobnej schopnosti podniku. Rastom čistého pracovného kapitálu rastie schopnosť podniku hradiť si svoje finančné záväzky pri dostatočnej likvidnosti jeho jednotlivých zložiek. Záporné hodnoty tohto ukazovateľa predstavujú tzv. nekrytý dlh. Daný ukazovateľ ako vyjadrenie miery likvidity je potrebné posudzovať opatrne, nakoľko môže v sebe zahrňovať aj málo likvidné , prípadne aj dlhodobo či trvalo nelikvidné položky (napríklad nevymáhateľné pohľadávky, zastarané nepredajné zásoby, nepredajné výrobky). Výška hodnoty ukazovateľa môže byť tiež ovplyvnená použitými spôsobmi oceňovania jeho jednotlivých zložiek. Rast pracovného kapitálu nie je vždy priamo úmerný rastu likvidity.

Prostredníctvom pracovného kapitálu môžeme vyhodnotiť hospodárenie podniku a získať dôležité informácie o jeho finančnej situácii. Vyplýva to zo sledovania finančného vývoja, pre ktorý sú dôležité pravidelná kontrola a rozbor prevádzkovej oblasti podniku, ktorá zvykne podliehať značne veľkým výkyvom.

V rámci riadenia pracovného kapitálu je potrebné stanoviť optimálnu výšku jednotlivých položiek obežného majetku. Optimálnu výšku OM možno určiť analyticky, podľa jednotlivých položiek obežných aktív (zásoby – výrobné, nedokončenej výroby, hotových výrobkov, pohľadávok), kde sa u každej položky stanoví optimum, alebo globálne, tj. súhrnným výpočtom pomocou tzv. obratového cyklu peňazí.

Pri určení optimálneho objemu pracovného kapitálu musíme zohľadniť viaceré skutočnosti. Na pracovný kapitál pôsobí priebeh nákupu, výroby a predaja. Je tiež dôsledkom zjednodušenia obchodných vzťahov. Jednotlivé zložky pracovného kapitálu majú svoju úlohu, napr. zásoby umožňujú včasné splnenie dodávok, pohľadávky zjednodušujú platobný styk, hotovostné prostriedky vyrovnávajú výkyvy v tržbách, príp. časový nesúlad v príjmoch a výdavkoch. V prípade neefektívneho využitia časti pracovného kapitálu predstavuje jeho riadenie odhalenie dodatočných úspor.

Základným poslaním riadenia pracovného kapitálu je, aby mohol podnik disponovať v každom čase zodpovedajúcou výškou peňažných prostriedkov. Finančné potreby ktoréhokoľvek podniku musia byť navrhnuté v súlade s požiadavkami vyplývajúcimi zo špecifík daného konkrétneho podniku.

Podstatou riadenia pracovného kapitálu je, že priebežne dokážeme kontrolovať a využívať hotovostný cyklus v celom podniku tak, aby sa zabezpečilo jeho každodenné fungovanie. Efektívnosť manažmentu pracovného kapitálu spočíva v použití každého eura podniku s maximálnym výnosom, čo súčasne znamená zabezpečiť požadovanú návratnosť pri viazaní minimálneho kapitálu.

K zvýšeniu pracovného kapitálu môže prísť v dôsledku rastu vkladu vlastníkov podniku, prijatím úveru, predajom dlhodobého majetku, produkovaním čistého zisku. Zníženie pracovného kapitálu môže byť spôsobené výplatou dividend, vykázaním straty, úhradou úverov, obstaraním dlhodobého majetku, poskytnutím dlhodobých pôžičiek. Každá zo zložiek pracovného kapitálu môže významnou mierou ovplyvniť jeho potrebu. Súvisí to do značnej miery od priebehu cyklu pracovného kapitálu (aj hotovostný alebo obratový cyklus). Podnik musí mať k dispozícii peniaze na kúpu materiálu k začatiu výroby a následnému dodaniu objednaného tovaru zákazníkovi, ktorý potom zaň zaplatí.

Potreba sledovania a analýzy čistého pracovného kapitálu podniku vyplýva z nasledovných dôvodov:

- slúži nám pre zabezpečenie likvidity podniku,
- slúži nám pre kontrolu finančného vývoja podniku,
- predstavuje zdroj financovania, tzv. vnútorné financovanie podniku,
- slúži nám pre hodnotenie úverovej schopnosti podniku a
- pôsobí na platobnú schopnosť podniku.

Vzhľadom na tieto skutočnosti je pre nás účelné zisťovať príčiny akýchkoľvek zmien pracovného kapitálu a zabezpečiť optimalizáciu jeho výšky. Optimalizácia výšky pracovného kapitálu predstavuje vlastne optimalizáciu jeho jednotlivých zložiek, menovite zložiek obežného majetku a záväzkov.

OBJEM VIAZANÉHO PRACOVNÉHO KAPITÁLU PODNIKU

Optimálna viazanosť pracovného kapitálu v podniku vychádza z potreby obežného majetku a zo spôsobu jej kvantifikácie v podniku. Na celkovú potrebu pracovného kapitálu v podniku vplývajú už spomenuté tri rozhodujúce faktory, a to: priebeh kolobehu obežného majetku, objem podnikovej činnosti a jeho rast, politika podniku pri určovaní potreby pracovného kapitálu.

Priebeh kolobehu obežného majetku je podmienený odvetvím a odborom činnosti podniku. Každý z týchto odborov sa vyznačuje inou dĺžkou trvania prevádzkového cyklu. Priebeh prevádzkového cyklu sa charakterizuje ukazovateľmi rýchlosti a doby obratu obežného majetku:

$$\text{rýchlosť obratu} = \frac{\text{objem realizácie tovarov a služieb}}{\text{priemerný stav obež. majetku}}$$

$$\text{doba obratu} = \frac{360}{\text{rýchlosť obratu}}$$

Doba obratu pracovného kapitálu (obratový cyklus peňazí, peňažný cyklus, angl. Cash Conversion Cycle) predstavuje čas, ktorý uplynie od momentu, kedy podnik uhradí svoje záväzky dodávateľom, až do momentu inkasa pohľadávok od odberateľov. Schopnosť rýchlejšej premeny zásob na tržby umožňuje rýchlejšie zavŕšenie cyklu prevádzkového kapitálu. Čím kratší je obratový cyklus peňazí, tým menej pracovného kapitálu podnik potrebuje.

Doba obratu pracovného kapitálu sa vypočíta ako: doba obratu zásob + doba obratu pohľadávok - doba obratu záväzkov.

Výsledkom peňažného cyklu môže byť kladná, nulová alebo záporná hodnota. Pri kladnom peňažnom cykle, keď je prevádzkový cyklus dlhší ako doba splatnosti záväzkov, musí podnik po vyčíslenú dobu financovať prevádzkovú činnosť z iných zdrojov než zo záväzkov z obchodného styku. Vyrovnaný peňažný cyklus (nulový výsledok) nastáva v prípade, keď sa doba splatnosti záväzkov rovná prevádzkovému cyklu. Pri zápornom peňažnom cykle je doba splatnosti záväzkov dlhšia ako prevádzkový cyklus. Najčastejšie vzniká, pokiaľ sa v podniku financuje napr. záporný pracovní kapitál, alebo problematický krátkodobý obežný majetok zo záväzkov z obchodného styku.

V rámci prevádzkového cyklu sa vyskytujú aj isté špecifiká. Časť zásob často zostáva určité obdobie na sklade, čiže viažu hotovosť, ktorá by inak mohla byť použitá na iné účely. Vyskytujú sa aj zásoby, ktoré sú predané, ale na ich úhradu je poskytnutá určitá doba splatnosti, je na ne poskytnutý obchodný úver a tým je hotovosť viazaná u dlžníkov. Dá sa využiť možnosť získať úver od dodávateľov tak, že firma nakúpi tovar na úver od dodávateľa, predá ho za hotovosť alebo za kratších úverových podmienok ako poskytujú dodávatelia. V takomto prípade je tovar predaný skôr, ako je potrebné zaň zaplatiť, podnikoví veritelia tak financujú svojich dlžníkov.

Pre objem podnikovej činnosti a jeho zmeny platí, že s väčším objemom tržieb sa vyžaduje aj vyššia viazanosť obežného majetku. Táto závislosť však nemusí byť priamo úmerná. V rámci obežného majetku sú položky, ktorých výška nie je priamo závislá od objemu tržieb podniku. Pre určenie závislosti tržieb a obežného majetku sa zvyknú aplikovať dve metódy, korelačná a indexová.

Pri použití korelačnej metódy sa na základe časového radu údajov o výške tržieb a obežného majetku z minulých období zostavuje regresná funkcia ich vzájomného vzťahu. Na základe tejto funkcie je potom možné podľa očakávaného objemu tržieb na budúce obdobie stanoviť očakávanú potrebu obežného majetku, a teda aj pracovného kapitálu podniku.

Nedostatky korelačnej metódy rieši metóda indexová. Pri jej použití sa zložky obežného majetku rozdelia na tie, ktoré sú priamo závislé od objemu tržieb a na tie, ktoré nezávisia priamo od objemu tržieb. Prvú časť obežného majetku tvoria napr. materiál, rozpracovaná a hotová výroba, pohľadávky voči odberateľom, druhú časť zásoby pomocného materiálu, palivá, a pod. Celková potreba obežného majetku sa dá potom vyčísliť nasledovne:

$$Po = Sz \times It \times (1 - Zz) + Sn \times In$$

kde: Po - očakávaná potreba obežného majetku, Sz - počiatočný stav obežného majetku priamo závislého od objemu tržieb, It - index očakávaného rastu tržieb, Zz - očakávané zrýchlenie obratu obežného majetku závislého od objemu tržieb, Sn - počiatočný stav obežného majetku priamo nezávislého od objemu tržieb, In - index očakávanej zmeny objemu obežného majetku priamo nezávislého od objemu tržieb.

V rámci politiky podniku sa pri určovaní potreby pracovného kapitálu vychádza z kvantifikácie nákladov spojených s viazaním kapitálu v obežnom majetku na jednej strane a na druhej strane z kvantifikácie strát a rizík spojených s nedostatočným objemom obežného majetku.

Pod nákladmi viazania kapitálu v obežnom majetku podniku sa rozumejú náklady spojené so získaním a viazaním príslušnej výšky kapitálu v obežnom majetku. Sú to úroky alebo náklady stratenej príležitosti. Ďalšie náklady sú vyvolané získavaním a udržiavaním zásob (obstaranie, manipulácia, doprava, skladovanie, straty v priebehu skladovania a pod.). Náklady s viazaním kapitálu sú spojené aj s ostatnými zložkami obežného majetku.

Podnikateľským subjektom vznikajú často náklady a straty súvisiace s nedostatočným objemom obežného majetku. Nedostatok výrobných zásob zvyšuje náklady obstarania a môže spôsobiť narušenie výrobného procesu. Nedostatok hotovej výroby je sprevádzaný neschopnosťou uspokojovať včasné potreby odberateľov, príp. aj stratu zákazníkov. Nedostatok kapitálu pri poskytovaní obchodných úverov zhoršuje platobné podmienky

odberateľom, čo má za následok pokles predaja. Nedostatok pohotových peňažných prostriedkov je sprevádzané rizikom platobnej neschopnosti. Pre podniky je optimálnou taká výška pracovného kapitálu, ktorá zodpovedá minimálnemu súčtu nákladov viazania obežného majetku a strát z jeho nedostatočného objemu.

ZÁVER

Účelom riadenia obežného majetku je zabezpečenie plynulého chodu výroby a predaja pri minimálnych nákladoch pri stanovení a udržaní optimálnej výšky, štruktúry a miery využívania obežného majetku. Na význam pracovného kapitálu je treba myslieť pri zostavovaní obchodno-finančných plánov podnikov. Každý nárast výroby alebo predaja zohľadňuje potrebu dodatočnej investície v rámci pracovného kapitálu, čo spôsobí zvýšenie výdavkov v rámci cash-flow. Podniky však musia mať na pamäti, že s rastom predaja síce rastie ich zisk, no nedostatok dostupných zdrojov môže v konečnom dôsledku spôsobiť problémy s ich likviditou.

Použitá literatúra:

1) Kráľovič, J., Vlachynský, K. (2006) *Finančný manažment*. 2. Prepracované a doplnené vydanie. Bratislava: IuraEdition. 455 s.
2) Kislingerová, E. a kol. (2010) *Manažérske finance*. 3. Vydání. Praha: C.H.Beck. 811 s.
3) Režňáková, M. a kol. (2010) *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada Publishing. 191 s.
4) http://www.investinganswers.com/financial-dictionary/financial-statement-analysis/working-capital-869 (stránka bola navštívená 25.10.2014)
5) http://www.financeformulas.net/Net_Working_Capital.html (stránka bola navštívená 25.10.2014)
6) http://www.accountingtools.com/working-capital-ratio (stránka bola navštívená 25.10.2014)

PRIESKUM RIEŠENIA OTÁZOK FINANČNEJ ŠTRUKTÚRY V SEGMENTE MSP
RESEARCH ISSUE SOLVING OF FINANCIAL STRUCTURE IN SEGMENTS OF SMEs

Lenka Kalusová[1]

KEY WORDS:
financial structure, research of financial structure, small and medium sized enterprises

JEL Klasifikácia: G30, G32

ABSTRACT
The aim of this paper is to point out the problems that SMEs have in determining the structure of sources of financing business. We realized a research focused on the possibilities of shaping the financial structure of SMEs. The results of this research we present in this paper. Results of this research indicate that a significant proportion of SMEs aren't interested in financial structure of enterprises.

ÚVOD

Problematike finančnej štruktúry podnikov sa dlhodobo venuje pozornosť. Mnohé výskumy, ktoré sa uskutočnili v domácich i zahraničných podmienkach, však boli zamerané prevažne na zisťovanie vplyvu faktorov podniku (ako napr. veľkosť podniku, jeho ziskovosť, štruktúra aktív, rastové príležitosti a i.) na finančnú štruktúru týchto podnikov. V prípade podnikov veľkých by sme mohli považovať skúmanie podnikových faktorov za relatívne postačujúce, nakoľko tieto podniky zvyčajne nemajú problémy so získavaním jednotlivých zdrojov financovania. V prípade podnikov malých a stredných (ďalej už len MSP) je však situácia odlišná. Tieto podniky majú obmedzené možnosti získavania zdrojov financovania, a to najmä čo sa týka zdrojov úverových. Počas obdobia hospodárskej krízy sa problémy v tomto smere ešte znásobili – od roku 2007 sa výraznou mierou zvýšil počet zamietnutých žiadostí MSP o úver, a to v dôsledku sprísnenia úverových štandardov zo strany bánk. Pritom možnosti získavania a využívania konkrétnych foriem zdrojov financovania sa následne prejavujú v možnostiach formovania finančnej štruktúry v segmente MSP. Z tohto dôvodu v príspevku poukazujeme na prístupy vybraných MSP k riešeniu otázok finančnej štruktúry.

PRIESKUM RIEŠENIA OTÁZOK FINANČNEJ ŠTRUKTÚRY V SEGMENTE MSP
DESKRIPCIA VÝBEROVÉHO SÚBORU PODNIKOV

Za účelom zisťovania názorov a prístupov MSP k riešeniu otázok financovania sme uskutočnili prieskum s názvom *Riešenie otázok financovania malých a stredných podnikov, ich finančnej a kapitálovej štruktúry a vplyv makroprostredia na tieto podniky*.

Výskum, ktorý sme uskutočnili, je zameraný na podniky malé a stredné. Pri kategorizácii podnikov podľa veľkosti sme pritom vychádzali z nariadenia Európskej komisie č. 2003/361/EC. Údaje do tohto výskumu sme získavali dotazníkovou formou. Z celkového počtu oslovených podnikov (približne 1 500) sa nám vrátilo 278 dotazníkov (miera návratnosti dotazníkov bola relatívne nízka, približne 17 %). Z tohto počtu sme však

[1] Ing. Lenka Kalusová, PhD., e-mail: lenka.kalusova@euba.sk

museli vylúčiť 12 dotazníkov, pretože 4 dotazníky boli vyplnené podnikmi veľkými a pri ďalších 8 sme mali vážne pochybnosti o kvalite údajov, ktoré boli poskytnuté. Celkový počet ako aj percentuálny podiel podnikov vo výberovom súbore je zobrazený v tabuľke č. 1.

Prevládajúcim typom právnej formy podniku v skúmanej vzorke sú spoločnosti s ručením obmedzených, ktorých percentuálny podiel na celkovom počte skúmaných podnikov je 53,38 %. Takmer jednu tretinu skúmaných podnikov tvorili podniky jednotlivca (živnostníci) a akciové spoločnosti boli v skúmanej vzorke zastúpené 14,29 %. Minimálne zastúpenie mali MSP typu komanditnej spoločnosti (0,38 %) a družstva (1,13 %). Podniky typu verejnej obchodnej spoločnosti v skúmanej vzorke zastúpené neboli.

Tabuľka č. 1: *Podiel podnikov podľa právnej formy*

Právna forma	Počet	Percentuálny podiel
Živnostník	82	30,83%
Spoločnosť s ručením obmedzeným	142	53,38%
Komanditná spoločnosť	1	0,38%
Akciová spoločnosť	38	14,29%
Družstvo	3	1,13%
Spolu	**266**	**100,00%**

Prameň: vlastný výskum

Členenie MSP podľa kraja, v ktorom má MSP sídlo podniku, udáva tabuľka č. 2.

Tabuľka č. 2: *Podiel podnikov podľa právnej formy v jednotlivých krajoch SR*

Právna forma	Kraj sídla podniku							
	bratislavský	trnavský	trenčiansky	žilinský	nitriansky	banskobystrický	prešovský	košický
živnostník	32	11	5	6	9	5	6	8
s.r.o.	70	18	12	10	10	5	8	9
k.s.	1,00	0	0	0	0	0	0	0
a.s.	23	5	3	3	1	0	1	2
družstvo	2	0	0	0	1	0	0	0
Spolu	**128**	**34**	**20**	**19**	**21**	**10**	**15**	**19**
% podiel	**48,12%**	**12,78%**	**7,52%**	**7,14%**	**7,89%**	**3,76%**	**5,64%**	**7,14%**

Prameň: vlastný výskum

Takmer polovica skúmaných podnikov (48,12 %) má sídlo podnikania v bratislavskom kraji, druhým najviac zastúpeným krajom vzorky podnikov je trnavský kraj (12,78 %), približne rovnaké zastúpenie môžeme pozorovať v trenčianskom, žilinskom a košickom kraji (7-8 % skúmanej vzorky podnikov). Naopak, najmenej podnikov v skúmanej vzorke sídlilo v banskobystrickom kraji (3,76 %). Z rozloženia podnikov podľa jednotlivých krajov sídla jednoznačne vyplýva, že *skúmané MSP sídlili najmä v západoslovenskom kraji*. Predpokladáme, že táto orientácia MSP na západoslovenský kraj vyplýva predovšetkým z dobre rozvinutej infraštruktúry oproti ostatným krajom (cestná doprava, dobre vybudovaná sieť diaľnic, železničná doprava), z kúpyschopného dopytu pre výrobky a služby podnikov, blízkosť zahraničných trhov, ktoré majú dobrý potenciál pre export produktov a služieb MSP na tieto trhy (Česká republika, Rakúsko, Maďarsko), dobrá dostupnosť výrobných faktorov. Najmenší podiel skúmaných MSP má svoje sídlo v banskobystrickom a prešovskom kraji. Vysvetlenie nízkej početnosti podnikov majúcich sídlo v týchto dvoch krajoch môžeme nájsť v Národnej stratégii regionálneho rozvoja Slovenskej republiky. Táto udáva, že oblasti banskobystrického a prešovského kraja sú oblasťami, ktoré v rámci jednotlivých krajov v SR

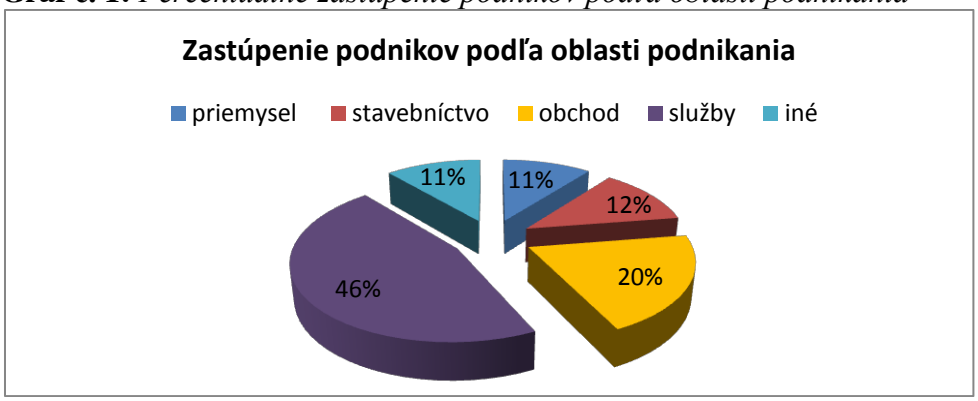
zaostávajú najviac, pričom ako hlavné príčiny tohto zaostávania za ostatnými krajmi sú uvedené:

- excentrická poloha daného kraja, tento nedostatok by však mohol byť zmiernený napr. vhodnou cezhraničnou spoluprácou,
- nízka úroveň dopravnej infraštruktúry, a to najmä čo sa týka diaľničnej siete.[2]

Z tohto dôvodu sa podniky orientujú na ostatné časti Slovenska, v ktorých majú zabezpečené lepšie podmienky na podnikanie.

Zastúpenie podnikov v skúmanej vzorke MSP podľa oblasti podnikania zobrazuje graf č. 3.

Graf č. 1: *Percentuálne zastúpenie podnikov podľa oblasti podnikania*



Prameň: vlastný výskum

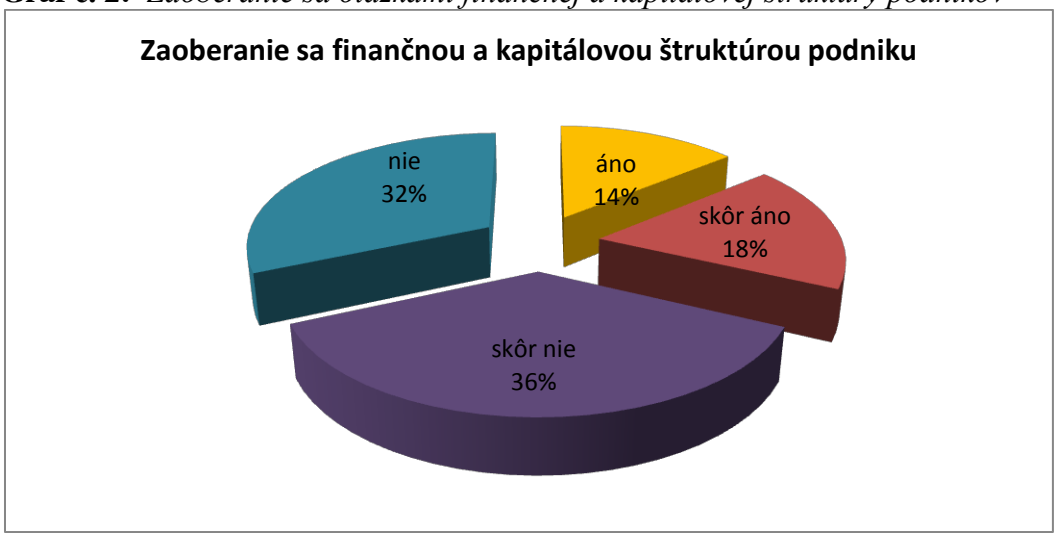
V rámci oblasti podnikania najväčšie zastúpenie majú v skúmanej vzorke podniky, ktoré poskytujú služby (46 %). Druhou najväčšou skupinou v rámci skúmanej vzorky podnikov sú podniky pôsobiace v oblasti obchodu (20 %). Ostatné oblasti pôsobenia skúmanej vzorky MSP sú zastúpené približne rovnakým podielom – podniky pôsobiace v oblasti priemyslu 12 %, v oblasti stavebníctva 11 % rovnako ako podniky pôsobiace v iných ako uvedených oblastiach. Podľa uvedeného zastúpenia podnikov v skúmanej vzorke nám vyplýva, že v MSP je ***dominantnou činnosťou poskytovanie služieb a obchodná činnosť*** a naopak oblasť priemyslu a stavebníctva je relatívne málo zastúpená. Takéto rozloženie podnikov v rámci jednotlivých oblastí pôsobenia si vysvetľujeme najmä prostredníctvom objemu podnikového kapitálu, ktorým musia podniky pri vykonávaní svojej činnosti disponovať. Zatiaľ čo obchodná činnosť a poskytovanie služieb nie sú príliš náročné na objem kapitálu, ktorý je nevyhnutný na chod a bežnú prevádzku podniku, oblasť priemyslu a stavebníctva je kapitálovo náročnejšia. Podniky pôsobiace v oblasti priemyslu a stavebníctva potrebujú dostatočne vysoký objem kapitálu, ktorý je alokovaný ako v dlhodobom hmotnom majetku nevyhnutným na zabezpečenie výroby tak aj v určitom objeme zásob potrebných na zabezpečenie nepretržitej výroby a eliminácie strát vznikajúcej z prestojov v dôsledku nedostatočnej úrovne surovín, materiálu a pod. Nakoľko ***MSP zvyčajne nedisponujú dostatočným objemom kapitálu***, uchyľujú sa skôr k činnostiam menej náročným na množstvo potrebných zdrojov, ktorými sú práve oblasti služieb a obchodu.

VÝSLEDKY VÝSKUMU

Prvotnou a základnou otázkou, ktorej poznanie je nevyhnutné pre následné skúmanie postojov MSP k otázke riešenia finančnej a kapitálovej štruktúry, považujeme zistenie, či sa MSP zaoberajú sledovaním problematiky finančnej a kapitálovej štruktúry.

[2] Národná stratégia regionálneho rozvoja. [online]. [cit. 20.10.2014]. Dostupné na internete: <http://www.mpsr.sk/mvrrfiles/003994a.pdf>.

Graf č. 2: *Zaoberanie sa otázkami finančnej a kapitálovej štruktúry podnikov*



Prameň: vlastný výskum

Tabuľka č. 3: *Zaoberanie sa otázkami finančnej a kapitálovej štruktúry podnikov podľa právnej formy podnikania*

Zaoberanie sa FŠ a KŠ	Právna forma podniku				
	s.r.o.	k.s.	a.s.	družstvo	živnostník
áno	16,08%	0,00%	21,62%	0,00%	7,50%
skôr áno	20,98%	100,00%	16,22%	50,00%	11,25%
skôr nie	37,06%	0,00%	32,43%	50,00%	37,50%
nie	25,87%	0,00%	29,73%	0,00%	43,75%
Spolu	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**

Prameň: vlastný výskum

Výsledky v rámci skúmanej vzorky podnikov naznačujú, že veľmi ***vysoký podiel MSP sa otázkami finančnej a kapitálovej štruktúry*** vôbec ***nezaujíma*** – 36 % skúmaných podnikov sa vyjadrilo, že sa otázkami finančnej a kapitálovej štruktúry skôr nezaujíma a 32 % uviedlo, že sa nimi vôbec nezaujíma. Na základe týchto zistení môžeme konštatovať, že ***finančná a kapitálová štruktúra*** skúmaných ***MSP je skôr výsledkom náhodných javov a jej cielené formovanie*** (či už za účelom sledovania minimalizácie priemerných nákladov kapitálu, maximalizácie trhovej hodnoty podniku alebo iného, podnikom zvoleného kritéria) ***je*** v prípade MSP ***skôr výnimočné.*** Iba 14 % skúmaných podnikov venuje finančnej a kapitálovej štruktúre ako jednej z hlavných otázok finančného riadenia podnikov pozornosť. Toto zistenie podopiera naše zistenia z predchádzajúcej praktickej časti dizertačnej práce. Na základe skúmania vybraných faktorov na finančnú štruktúru skúmaných MSP sa nám podarilo vysvetliť menej ako 50 % variability zadlženosti skúmaných MSP. Predpokladáme, že vysoký podiel nevysvetlenej časti variability zadlženosti môže byť spôsobený práve tým, že veľa MSP sa cieleným formovaním finančnej štruktúry nezaoberá, teda výsledná finančná štruktúra týchto podnikov je iba výsledkom náhodných javov.

Zaujímavé výsledky nám poskytuje skúmanie MSP vo vzťahu k riešeniu otázky finančnej a kapitálovej štruktúry podľa oblasti podnikania.

Tabuľka č. 4: *Zaoberanie sa otázkami finančnej a kapitálovej štruktúry podnikov podľa oblasti pôsobenia*

Zaoberanie sa FŠ a KŠ	Oblasť podnikania				
	priemysel	**stavebníctvo**	**obchod**	**služby**	**iné**
áno	25,93%	6,67%	17,86%	11,86%	10,71%
skôr áno	22,22%	20,00%	12,50%	19,49%	25,00%
skôr nie	37,04%	43,33%	35,71%	33,05%	39,29%
nie	14,81%	30,00%	33,93%	35,59%	25,00%
Spolu	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**

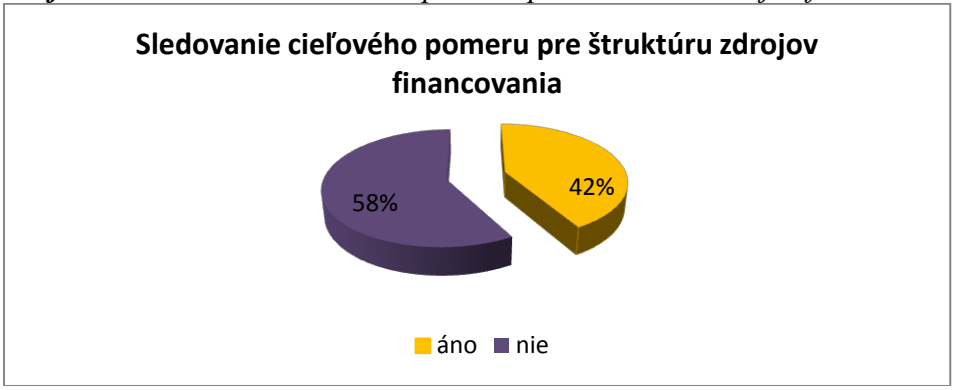
Prameň: vlastný výskum

Výsledky výskumu naznačujú, že napriek tomu, že sú ***výrobné podniky*** v skúmanej vzorke MSP zastúpené relatívne nízkym počtom (približne 11 % skúmanej vzorky podnikov), práve tieto podniky ***venujú otázkam finančnej a kapitálovej štruktúry*** v porovnaní s podnikmi pôsobiacich v ostatných oblastiach podnikania ***najväčšiu pozornosť*** (takmer polovica podnikov). Predpokladáme, že tento výsledok je ovplyvnený kapitálovou náročnosťou podnikania v oblasti priemyslu – podniky potrebujú vyšší objem zdrojov v porovnaní s ostatnými odvetviami pôsobenia, a preto je nevyhnutné, aby analyzovali, koľko zdrojov budú potrebovať a plánovali, odkiaľ a akým spôsobom ich získajú.

Aby sme sa v čo najväčšej miere vyhli skresleniam zo subjektívnych odpovedí respondentov výskumu v oblasti zaoberania sa finančnou a kapitálovou štruktúrou (mohla by sa prejaviť tendencia podnikov odpovedať kladne, aj keď pri bližšom skúmaní by sa zistilo, že tomu tak nie je), zaujímalo nás aj to, akým spôsobom sa skúmané MSP otázkami finančnej a kapitálovej štruktúry zaujímajú. Na základe odpovedí viacerých subjektov môžeme konštatovať, že aj skúmané MSP zaoberajúce sa otázkami finančnej a kapitálovej štruktúry tieto otázky zužujú iba na ***sledovanie pomeru vlastných a cudzích zdrojov financovania*** alebo vyhodnocovaním údajov z minulosti. Snahou väčšiny podnikov je však zvyčajne iba hľadanie spôsobu, ako navýšiť zdroje financovania, aby mohli zväčšiť objem podnikového majetku, a zvýšiť tak objem výroby. V lepšom prípade sa MSP zaujímajú, či pri financovaní podniku dodržiavajú aspoň zlaté bilančné pravidlo alebo robia pravidelné analýzy štruktúry majetku a zdrojov jeho financovania. Ani jeden z podnikov však neuviedol, že by cielene formoval štruktúru zdrojov financovania do budúcnosti s cieľom zabezpečiť si napr. nižšie priemerné náklady kapitálu. Okrem týchto zistení nám zaujímavé odpovede ponúkli podniky, ktoré uviedli, že sa finančnou a kapitálovou štruktúrou nezaujímajú vôbec. Podľa týchto podnikov sledovanie finančnej štruktúry nemá zmysel, pretože vývoj zdrojov financovania je daný prirodzeným vývojom podniku v trhovej ekonomike. Iný pohľad poskytuje názor riadiaceho pracovníka jedného podniku, podľa ktorého nemá sledovanie finančnej štruktúry žiadny zmysel, pretože z jeho vyjadrenia vyplýva, že ***najdôležitejším zdrojom financovania MSP sú obchodné úvery***, z ktorých podnik financuje svoju prevádzku. ***Prístup k ostatným zdrojom je veľmi zložitý***, a teda zaoberať sa tým, ako by mala optimálna finančná a kapitálová štruktúra vyzerať, nemá zmysel.

Ďalším aspektom, ktorým sme sa v rámci nášho výskumu zaoberali, je, či MSP sledujú cieľový pomer pre štruktúru zdrojov financovania podnikateľských potrieb. Na základe odpovedí podnikov zahrnutých do výskumu sa dozvedáme, že takmer ***60 %*** podnikov ***sa nezaoberá sledovaním cieľového pomeru*** vlastných a cudzích zdrojov financovania. Toto percento do značnej miery korešponduje s percentom podnikov, ktoré uviedlo, že sa nezaoberá otázkami finančnej a kapitálovej štruktúry podnikov.

Graf č. 3: *Sledovanie cieľového pomeru pre štruktúru zdrojov financovania*



Prameň: vlastný výskum

Tabuľka č. 5*: Sledovanie cieľového pomeru pre štruktúru zdrojov financovania*

Sledovanie cieľového pomeru	**Právna forma podniku**				
	s.r.o.	k.s.	a.s.	družstvo	živnostník
áno	46,81%	100,00%	60,00%	50,00%	22,67%
nie	53,19%	0,00%	40,00%	50,00%	77,33%
Spolu	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**

Prameň: vlastný výskum

Pri skúmanej vzorke MSP sledujúcej cieľový pomer pre štruktúru zdrojov financovania nás zaujímalo, aký prístup tieto podniky volia, t.j. či podniky uprednostňujú prísne stanovený cieľový pomer vlastných a cudzích zdrojov financovania, alebo je tento pomer medzi zdrojmi financovania takmer pevný, pričom sú stanovené možné odklony o vopred definované hranice, alebo je tento pomer flexibilný a podnik volí svoju finančnú a kapitálovú štruktúru pružne prispôsobujúc sa podmienkam na trhu. Preferencie podnikov sú uvedené v tabuľke č. 38.

Tabuľka č. 6*: Postoje skúmanej vzorky podnikov k prístupu pri stanovení cieľového pomeru pre štruktúru zdrojov financovania podľa právnej formy podnikov*

Stanovenie pomeru vlastných a cudzích zdrojov	**Právna forma podniku**					**% podiel**
	s.r.o.	k.s.	a.s.	družstvo	živnostník	
prísne stanovený cieľový pomer	13,64%	0,91%	4,55%	0,00%	8,18%	27,27%
pevny cieľový pomer s možným odklonením	23,64%	0,00%	4,55%	0,00%	3,64%	31,82%
flexibilný cieľový pomer	25,45%	0,00%	8,18%	0,91%	6,36%	40,91%
Spolu						**100,00%**

Prameň: vlastný výskum

Výsledky výskumu naznačujú, že ak sa už ***podniky*** zaoberajú stanovením pomeru medzi vlastnými a cudzími zdrojmi financovania, tak ***volia predovšetkým flexibilný pomer*** medzi vlastnými a cudzími zdrojmi (40,91 % skúmaných podnikov), takmer jedna tretina volí pevný cieľový pomer medzi zdrojmi financovania, pričom sú prípustné odklony o vopred definované hodnoty, a napokon prísne stanovený cieľový pomer. Zaujímavé je sledovanie rozdielov v postojoch podnikov pri stanovení cieľového pomeru medzi vlastnými a cudzími zdrojmi podnikania podľa jednotlivých oblastí pôsobenia skúmanej vzorky podnikov.

Tabuľka č. 7*: Postoje k prístupu pri stanovení cieľového pomeru pre štruktúru zdrojov financovania podľa právnej oblasti podnikania*

Stanovenie pomeru vlastných a cudzích zdrojov	**Oblasť podnikania**				
	priemysel	stavebníctvo	obchod	služby	iné
prísne stanovený cieľový pomer	11,76%	6,25%	34,78%	33,33%	36,36%
pevny cieľový pomer s možným odklonením	35,29%	56,25%	26,09%	28,89%	27,27%
flexibilný cieľový pomer	52,94%	37,50%	39,13%	37,78%	36,36%
Spolu	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**

Prameň: vlastný výskum

V rámci preferencií jednotlivých respondentov k stanoveniu pomeru medzi vlastnými a cudzími zdrojmi financovania vidíme značné disproporcie medzi podnikmi pôsobiacimi v rôznych oblastiach podnikania. Viac ako polovica podnikov pôsobiacich v oblasti priemyslu volí flexibilný cieľový pomer medzi zdrojmi financovania, naopak takmer tretina podnikov pôsobiacich v oblasti obchodu a služieb volí prísne stanovený cieľový pomer zdrojov financovania.

ZÁVER

Na základe výsledkov nášho výskumu v oblasti postojov skúmaných MSP vo vzťahu k finančnej konštatujeme, že napriek tomu, že otázky formovania finančnej a kapitálovej štruktúry podnikov patria k rozhodujúcim otázkam finančného riadenia podnikov, venujú im MSP iba veľmi malú pozornosť. Toto zistenie môže byť v súlade s tým, že vo veľkom počte MSP sú vlastníci podnikov zároveň riadiacimi pracovníkmi a nemusia mať ekonomické vzdelanie a dostatočné vedomosti o výhodách optimálnej finančnej a kapitálovej štruktúry. Na druhej strane je možné, že aj v prípade znalostí týchto výhod trhové prostredie neumožňuje podnikom voliť štruktúru zdrojov financovania podľa vlastných preferencií (MSP majú obmedzené možnosti získavania zdrojov financovania), a teda otázku jej formovania nepovažujú za dôležitú.

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] Národná stratégia regionálneho rozvoja. [online]. [cit. 20.10.2014]. Dostupné na internete: <http://www.mp sr.sk/mvrrfiles/003994a.pdf>.
[2] Výsledky vlastného výskumu.

Tento príspevok je výstupom riešenia grantu mladých učiteľov, vedeckých pracovníkov a doktorandov v dennej forme štúdia pod evidenčným číslom I-14-113-0 *Optimalizácia a simulácia transformačného procesu vo vybraných podnikoch na Slovensku využitím softvérových nástrojov.*

AKTUÁLNE ZMENY PRI ZALOŽENÍ SPOLOČNOSTI S RUČENÍM OBMEDZENÝM

THE LATEST CHANGES IN THE FORMATION OF COMPANIES LIMITED LIABILITY

Jana Kissová[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ: limited companies, changes, Commercial Code, surplus fund, companions

JEL Klasifikácia M21, F65

ABSTRAKT

Longer-term changes announced in the case of establishment of a limited liability company shall be valid from 1.1. 2015. The objective of those changes is to simplify and make particular business or start-ups, in fact, it probably will not pay. So far, often inflected a new type of limited liability companies will be set up already real and legitimate, albeit with many restrictions. Some of the changes while not concern only new companies but also existing. The aim of this paper is to present and provide an overview of approved changes Commercial Code relating to the establishment of a limited liability company, which will take effect from January 2015, to highlight the possible advantages and disadvantages of the above changes.

ÚVOD

Dlhodobejšie avizované zmeny v prípade založenia spoločnosti s ručením obmedzeným budú v platnosti od 1.1. 2015. Cieľom uvedených zmien je zjednodušiť a najmä sprístupniť podnikanie aj začínajúcim podnikateľom, pričom v skutočnosti to zrejme platiť nebude. Doteraz často skloňované „jednoeurové eseročky" bude možné založiť už aj reálne a legálne, i keď s mnohými obmedzeniami. Niektoré zmeny sa pritom nebudú týkať len nových spoločností, ale i existujúcich.

Cieľom príspevku je prezentovať a poskytnúť prehľad schválených zmien Obchodného zákonníka týkajúceho sa založenia spoločnosti s ručením obmedzeným, ktoré nadobudnú účinnosť od januára 2015, poukázať na možné výhody i nevýhody vyplývajúce z uvedených zmien.

ZÁKLADNÉ ATRIBÚTY SPOLOČNOSTI S RUČENÍM OBMEDZENÝM

Pre spoločnosť s ručením obmedzeným ako jednu z kapitálových spoločností je charakteristická kapitálová účasť spoločníkov. *„Kapitálové vklady sú odosobnené, sú prevoditeľné, a preto vystúpenie niektorého zo spoločníkov neznamená ohrozenia existencie*

[1] Ing. Jana Kissová, PhD. – odborný asistent, EU Bratislava, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, e-mail: jana.kissova@euba.sk

spoločnosti.“ Pre riadenie spoločnosť vytvára osobitné orgány, ktoré ju zastupujú voči tretím osobám. Ide formu kapitálové spoločnosti, ktorej základné imanie tvoria vopred určené vklady spoločníkov. Spoločnosť ručí za záväzky celým svojím majetkom, spoločníci len do výšky svojho nesplateného vkladu. Minimálna výška základného imania pritom je 5 000 eur, a min. vklad jedného spoločníka je 750 eur. Spoločnosť môže založiť 1 až 50 osôb. Práva a povinnosti spoločníkov a zodpovedajúca účasť na riadení je obchodný podiel. Jeho výška sa určuje podľa pomeru vkladu spoločníka k základnému imaniu spoločnosti, v prípade že sa spoločnosť nedohodne inak. Každý spoločník má len jeden obchodný podiel. [2]

VÝVOJ S.R.O V ROKOCH 2012 - 2014

Vývoj počtu podnikateľov za posledné roky dokumentuje tabuľka č. 1. Z uvedených údajov vyplýva, že za posledné tri roky vzrástol celkový počet podnikateľov na Slovensku o viac ako 12 000. Pribudlo celkom 6 667 podnikateľov, z čoho vyplýva, že došlo k väčšiemu rastu ako v predchádzajúcom roku. V sledovanom období vzrástol počet fyzických osôb – podnikateľov zapísaných v obchodnom registri takmer na dvojnásobok, pričom väčší nárast nastal v poslednom období. Počet družstiev si drží rovnakú úroveň, zostal prakticky nezmenený. Personálne spoločnosti nie sú vykazované samostatne, sú zahrnuté v celkovom počte. [3]

Tabuľka č.1: Prehľad počtu vybraných právnych foriem v r. 2012- 2014

	2012	2013	2014
Živnostníci	367 506	353 386	342 369
FO zapísané v OR	1 598	2 252	3 081
Slobodné povolania	19 919	21 007	23 701
Spoločnosti s ručením obmedzeným	146 423	163 885	176 963
Akciové spoločnosti	5 656	5 803	5 875
Družstvá	1 560	1 553	1 556
Celkový počet	557 082	562 695	569 372

Prameň: spracované podľa ŠÚ za mesiac jún v r. 2012- 2014

K najväčším zmenám došlo pri spoločnosti s ručením obmedzeným a u živnostníkoch. Za posledné dva roky prišlo k vzniku viac ako 30 000 s.r.o., z čoho takmer dve tretiny vznikli v období od 1.7.2012 do 30.6.2013. Naopak k najvýraznejšiemu poklesu počtu podnikateľov prišlo na Slovensku v najpočetnejšej skupine - živnostníkov, ktorí tvoria takmer dve tretiny všetkých podnikateľov na Slovensku. V uvedenom období pritom ukončilo svoju živnosť viac ako 25 000 živnostníkov. Z toho 11 017 v období od 1.7.2013 do 30.6.2014.

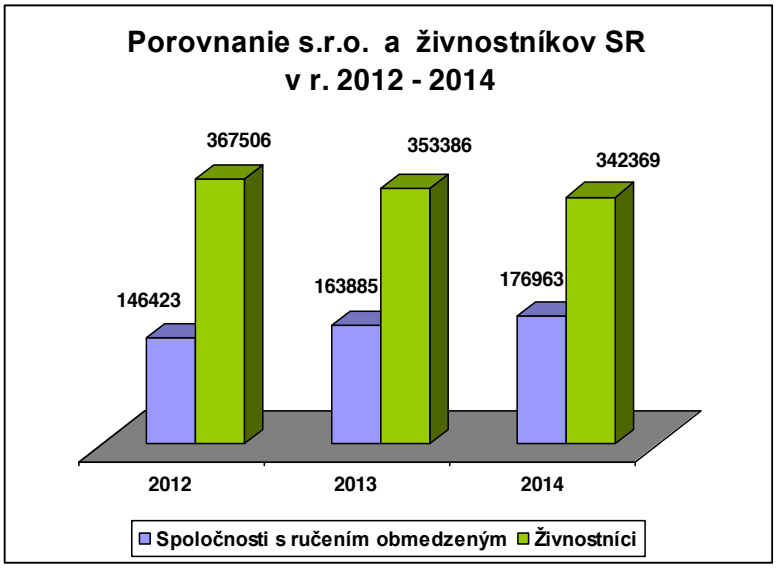
Z hľadiska celkového vývoja stavu vybraných ekonomických subjektov, je možné vidieť postupný klesajúci trend u živnostníkov a naopak rastúci trend u kapitálových spoločností. Každoročný nárast počtu s.r.o a naopak postupný pokles živnostníkov je možné pripisovať zmenám v daňovom a odvodovom zaťažení. [4]

[2] MAJTÁN, Š. 2012. *Podnikové hospodárstvo.* Bratislava: SPRINT, 2012. 323 s. ISBN 978-80-89393-63-3

[3] PLECNEROVÁ, H. *Počet podnikateľov na Slovensku v rokoch 2012-2014* [online] [citované: 28.10.2014] Dostupné na: <http://www.podnikajte.sk/>

[4] PLECNEROVÁ, H. *Počet podnikateľov na Slovensku v rokoch 2012-2014* [online] [citované: 28.10.2014] Dostupné na: <http://www.podnikajte.sk/>

Graf č. 1: Porovnanie počtu živnostníkov a s.r.o v r. 2012 -2014



Prameň: spracovanie podľa ŠÚ

AKTUÁLNE ZMENY SÚVISIACE SO ZALOŽENÍM S.R.O.

Zmeny týkajúce sa založenia s.r.o od januára 2015 vychádzajú z koncepcie nemeckej úpravy rozdelenia spoločností. Uvedená úprava rozlišuje dva typy spoločnosti jednak „riadne“ spoločnosti, v ktorých sa v absolútnom vyjadrení zvyšuje požiadavka na vytváranie základného imania a „start - up“ spoločnosti, ktoré je možné zakladať so základným imaním od 1 eura. Právna úprava ich statusu vymedzuje niektoré obmedzenia, najmä pokiaľ ide o tvorbu vlastných zdrojov, ich udržanie a vyplácanie zisku. Spoločne s podporou „startupov“ a ich potrebou vytvárania základného imania len v zanedbateľnej výške, sa na zamedzenie prenášania podnikateľského rizika na veriteľov zavádzajú ustanovenia, upravujúce pravidlá pre financovanie kapitálových obchodných spoločností a to najmä v situácii, kedy hrozí úplné prenesenie podnikateľského rizika na veriteľov spoločnosti – kríza spoločnosti. [5]

Najdôležitejšie zmeny súvisiace so založením s.r.o. sú nasledovné:[6]

- ***zavedenie dvoch typov spoločností:***
  1. typ - so základným imaním 1,- euro.
  2. typ - s povinným základným imaním presahujúcim sumu 25 000,- eur
- ***pre 1. typ vyplývajú viaceré sprísnené opatrenia:***
  - povinnosť uvádzať v obchodných dokumentoch výšku základného imania a rozsah jeho splatenia,
  - počet členov, ktorý ju môže založiť je maximálne 5,
  - pre návrhom na zápis musia mať splatené celé základné imanie,

[5] Podnikatelia by mohli zakladať eurové s.r.o. už začiatkom roka 2015.[onli ne] [citované: 28.10.2014] Dostupné na: <http://www.istp.sk>

[6] Pripravované zmeny v Obchodnom zákonníku s účinnosťou od 1.1.2015. [online] [citované: 28.10.2014] Dostupné na: <http://www.akmv.sk/>

- sú povinné tvoriť rezervný fond vo výške 2 500 eur (10% z 25 000),
- nemôžu vyplácať spoločníkom celý zisk maximálne len ¾ zo zisku.

Uvedené start-upové spoločnosti nebudú vhodné pre akýkoľvek typ podnikania. Vyhovujúce sú len pre tie spoločnosti, ktoré nepotrebujú vysoký vstupný kapitál ako je napr. internetová ekonomika a typy projektov, ktoré neohrozia splnenie záväzkov voči dodávateľom a odberateľom.

Aj v prípade eseročiek s imaním jedno euro platí, že peňažný vklad pri založení treba vložiť na účet v banke. K zápisu spoločnosti do Obchodného registra treba priložiť výpis z banky.[7] Základné rozdiely medzi obidvoma novými typmi znázorňuje tab. č.2.

Tabuľka č. 2: Najdôležitejšie kritériá pre 2 typy s.r.o po zmene

Kritériá	MENŠIE so ZI do 25 000 Eur „Jednoeurové“ (STARTUPY)	VÄČŠIE so ZI nad 25 000 Eur
povinnosť uvádzať v obchodných dokumentoch výšku ZI	majú	nemajú
počet členov	maximálne 5	1 – 50
splatenie vkladov	povinnosť splatiť pri vzniku celú výšku vkladu resp. ZI	povinnosť splatiť pri vzniku aspoň 12 500
minimálna výška ZI	1 eur	5 000 eur existujúce, 25 000 eur nové
minimálny vklad spoločníkov	1 eur	750 eur
rezervný fond	do výšky min. 10% z 25 000 2 500 eur	do výšky min. 10 % zo ZI 5 000 500 eur
podiel na zisku	možnosť deliť si len ¾ zo zisku	možnosť deliť si celý zisk

Prameň: vlastné spracovanie

[7] KOLLÁROVÁ, Z. 2014. *8 zmien pre firmy v novele Obchodného zákonníka*. TREND Holding

ZÁVER

Z prezentovaných informácií a zavedenia zmien súvisiacich so spoločnosťou s ručením obmedzeným je zrejmé, že u budúcich podnikateľov nenájdu pozitívny ohlas. Na prvý pohľad min. kapitálový vstup je kompenzovaný spísnenými obmedzujúcimi ďalšími kritériami. Na rozdiel od českej úpravy, umožňujúcej založiť s.r.o so základným imaním vo výške 1 Kč bez ďalších špecifických obmedzení a povinností je prijatá slovenská úprava konzervatívnejšia. Z vývoja počtu s.r.o v poslednom období vyplýva priaznivý vývoj nárastu počtu spoločností. Na základe uvedených zmien pri založení je však možné predpokladať, že budú príčinou poklesu počtu novozaložených subjektov.

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] KOLLÁROVÁ, Z. 2014. *8 zmien pre firmy v novele Obchodného zákonníka*. TREND Holding
[2] MAJTÁN, Š. 2012. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: SPRINT, 2012. 323 s. ISBN 978-80-89393-63-3
[3] PLECNEROVÁ, H. *Počet podnikateľov na Slovensku v rokoch 2012-2014* [online] [citované: 28.10.2014] Dostupné na: <http://www.podnikajte.sk/>
[4] Podnikatelia by mohli zakladať eurové s.r.o. už začiatkom roka 2015.[onli ne] [citované: 28.10.2014] Dostupné na: <http://www.istp.sk>
[5] Pripravované zmeny v Obchodnom zákonníku s účinnosťou od 1.1.2015. [online] [citované: 28.10.2014] Dostupné na: <http://www.akmv.sk/>

METÓDA RÝCHLEHO PRETYPOVANIA SMED AKO NÁSTROJ ZNIŽOVANIA NÁKLADOV

METHOD FOR QUICK CHANGEOVER SMED AS A TOOL FOR REDUCING COST

Michal Kopták[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
Changeover, SMED, Wasting, Lean, manufacturing,

JEL Klasifikácia
L23

ABSTRAKT

The effort to move closer to the customer about the quality and price undertakings are forced to find ways to meet those needs while maintaining profitability. They must face the consequences of the economic recession and introduce corrective measures to maintain competitiveness. Small and large companies thus prefer an easier way to search for solutions and cost reduction. As standard procedure, such measures are layoffs, reduction of production or limiting production. An alternative to such measures for businesses to implement innovative concepts change. One of them is the lean production, which is also a method for fast casting of SMED (Eng. Single-Minute Exchange of Dies). Lean analysis reveals processes that do not add value for the company and are a waste. If such waste detects and removes, the company will increase your productivity and reduce costs.

ÚVOD

Snahou priblížiť sa predstave zákazníka o kvalite a cene sú podniky nútené hľadať možnosti, ako vyhovieť týmto potrebám pri zachovaní ziskovosti. Musia čeliť následkom hospodárskej recesie a zavádzajú ozdravné opatrenia pre udržanie konkurencieschopnosti. Malé i veľké firmy uprednostňujú preto jednoduchší spôsob hľadania riešení a to znižovanie nákladov. Štandardným postupom takýchto opatrení je prepúšťanie, znižovanie objemu výroby alebo obmedzovanie produkcie. Alternatívou takýchto opatrení pre podniky je implementácia inovatívnych konceptov zmien. Jednou z nich je aj štíhla výroba, ktorej obsahom je aj metóda rýchleho pretypovania SMED (ang. Single-Minute Exchange of Dies). Štíhla výroba analýzou odhaľuje procesy, ktoré nepridávajú hodnotu a sú pre podnik plytvaním. Ak sa takéto plytvanie rozpozná a odstráni, podnik zvýši svoju produktivitu a zníži náklady.

[1] Ing. Michal Kopták, interný doktorand, koptak.michal@gmail.com, Školiteľ: prof. Ing. Andrej Dupaľ, CSc., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu výroby a logistiky,

POZNANIE POŽIADAVKY SPOTREBITEĽA

Stanovenie hodnoty výrobku alebo služby je podľa vlastného usúdenia zákazníka, odráža sa v predajnej cene a dopyte na trhu. Základom je uvedomiť si, že len malá časť z celkového času a úsilia, v ktorejkoľvek organizácií, tvorí skutočnú hodnotu pre koncového zákazníka. Požiadavky zákazníka sa menia v čase, preto je potrebné, aby bola organizácia flexibilná na zmenu týchto požiadaviek. Organizácia komunikuje so zákazníkom, ktorý jej posiela požiadavky, odhady a spresnenia odberu. Zákazník jasne vymedzuje svoje požiadavky na produkt alebo službu, preto všetky činnosti, ktoré sú navyše, predstavujú plytvanie, za ktoré zákazník neplatí (Womack 2003).
Taiichi Ohno kategorizoval sedem hlavných typov plytvania (Shook 2004):

- **nadvýroba** – znamená vyrábať dopredu, skôr ako by bolo potrebné pre ďalší proces alebo zákazníka, vyrába sa príliš mnoho alebo príliš skoro, najhoršia forma plytvania, ktorá ovplyvňuje ďalších šesť typov;

- **čakanie** – predstavuje nečinné prizeranie operátorov na stroje, ktoré nepracujú a čakajú na súčiastky, materiál, informácie alebo skončenie strojového cyklu;

- **preprava** – nadbytočné presúvanie a manipulácia z operácie do skladu a zo skladu na ďalšiu operáciu, prípadne presúvanie na iné miesta;

- **nadbytočné procesy** – vykonávanie procesov nad rámec definovanej špecifikácie, zbytočná úprava dizajnu výrobku;

- **zásoby** – predstavujú plytvanie ak presahujú minimum potrebné na splnenie výrobných úloh a nevyhnutných pre chod systému;

- **pohyby** – zbytočné pohyby, ktoré nepridávajú hodnotu ako hľadanie dielov, dokumentácie a podobne;

- **opravy** – nadbytočné odstraňovanie nekvality.

Všetky tieto typy plytvania je možné optimalizovať tak vo výrobnej časti, ako aj v nevýrobných procesoch organizácie.

Procesy je možné rozdeliť na 3 skupiny a to procesy, ktoré pridávajú hodnotu pre zákazníka, za ktoré zákazník platí. Druhou skupinou procesov sú také, ktoré hodnotu nevytvárajú, no je potrebné ich vykonať pre správnu kompletizáciu výrobku. Tretia skupina procesov sú procesy, ktoré nevytvárajú hodnotu a je potrebné ich eliminovať. Organizácia, ktorá čo možno v najväčšej miere odstráni takého plytvanie môže byť považovaná za štíhlu.

NULOVÉ/VEĽMI KRÁTKE ZORAĎOVANIE

Pre dosiahnutie daného cieľa štíhla výroba využíva aj nástroj s názvom SMED - metóda na skracovanie časov pretypovania výrobných zariadení. SMED je systematický proces minimalizácie časov prestojov, ktoré predstavujú časy prípravy pracoviska medzi opracovaním dvoch po sebe nasledujúcich rôznych typov výrobkov alebo výrobných dávok. Je to metóda na skracovanie časov pretypovania výrobných zariadení. Postup metódy vychádza z dôkladnej analýzy pretypovania, vykonávanej pozorovaním na výrobnom

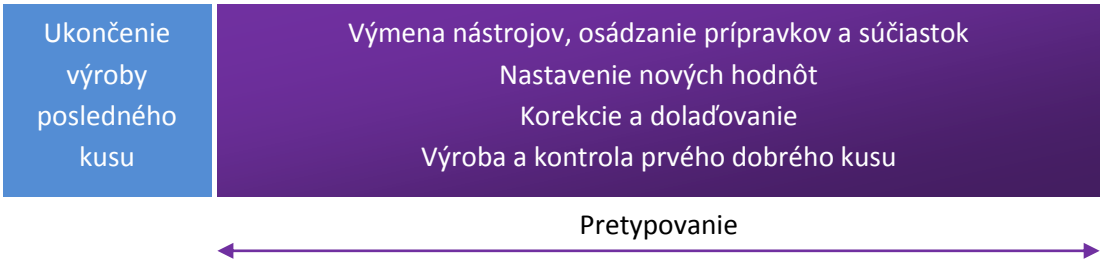
pracovisku. Pretypovanie je definované ako „*čas potrebný od ukončenia výroby posledného kusa predchádzajúcej dávky na odstránenie starého náradia a prípravkov, nastavenie nových parametrov, plus skúšobné behy po výrobu prvého dobrého kusa nasledujúcej dávky*“ (Boledovič, 2007).

Metóda SMED zahŕňa komplexne nasledovné kroky (Shook, 2004):

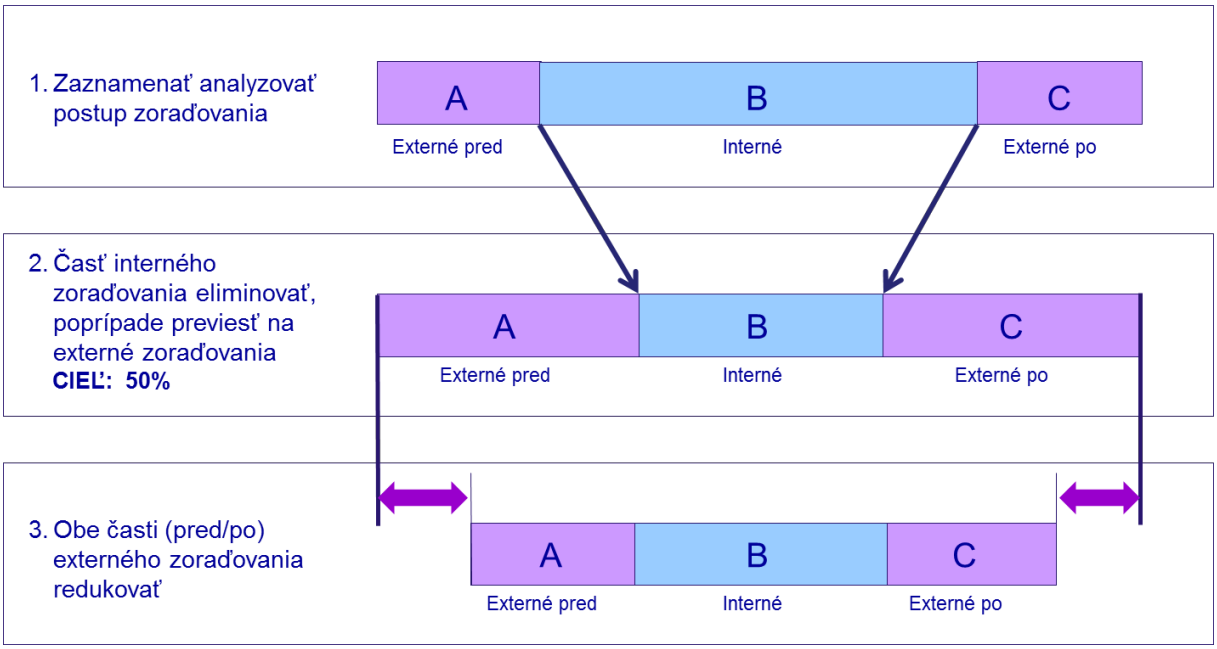
- rozdeliť prácu na činnosti, ktoré musia byť vykonávané nevyhnutne počas vypnutého zariadenia a činnosti, ktoré môžu byť vykonané počas prevádzky t.j. na interné a externé činnosti;
- redukovať interný čas pretypovania tak, že sa presunú niektoré interné činnosti na externé činnosti;
- redukovať externý čas na pretypovanie, zorganizovaním pracoviska a ostatných činností v dielni, eliminácia procesu ustavenia;
- redukcia celkového času pre interné a externé pretypovanie, odstránenie pretypovania prostredníctvom štandardizácie dielcov.

Prínosy metódy SMED (Košturiak, 2006):

- skrátenie času pretypovania až do 60%,
- zníženie množstva manipulovaných pomôcok a nástrojov,
- skrátenie dodacích lehôt spoločnosti,
- zvýšenie flexibility výroby na konkrétnom stroji,
- zvýšenie produktivity na konkrétnom výrobnom stroji,
- skrátenie priebežnej doby výroby,
- zvýšenie kvality výrobkov,
- zvýšenie zisku za rovnaký časový fond,
- redukcia nákladov na výrobok až do 20%,
- skrátenie doby nábehu až do 30%,
- úspora využitej plochy,
- redukcia pohybu pracovníkov,
- zníženie počtu chýb pri pretypovaní,
- menšie zásoby náhradných dielov a príslušenstva.



Obr. 1: Úkony pretypovania, zdroj: autor



Obr. 2: Princíp redukcie času zoraďovania, zdroj: autor

Príkladom je automobilka Toyota, ktorá sa dokáže pochváliť takouto štatistikou:

- 85% všetkých prezriadení (pretypovaní) trvá menej ako 100 sekúnd,
- 14% trvá menej ako 10 minút,
- 1% trvá viac ako 10 minút.

Možnosti zrýchlenia zoradenia vychádzajú z toho, že často už prvá analýza pomocou techník priemyselného inžinierstva odhalí ako mnoho sa pri pretypovaní plytvá. Jedná sa väčšinou o plytvanie s časom, o ktorý je čas zoradenia stroja dlhší.
Najčastejšie spôsoby plytvania pri zoraďovaní strojov:

- transport nástrojov po zastavení stroja,
- hľadanie dielov a náradia v taškách a kufríkoch,
- drobné opravy na novom nástroji až v priebehu zmeny,
- zbytočná chôdza pre materiál a nástroje,
- dlhé čakanie u už pretypovaného stroja na prvé uvoľnenie do výroby,
- pozorovanie práce druhého pracovníka,
- príprava priestoru po zoradení stroja,
- čas na cigaretu atď.

Pri zoraďovaní existuje aj mnoho plytvania skrytého, ako napríklad uťahovanie šraubov, nastavovanie výšok alebo nulových bodov. Pokiaľ plytvanie časom pri zmenách zoraďovania triedime podľa početnosti alebo spotreby času, využívame k tomu často nasledujúce štyri hlavné skupiny zachytávajúce všetky významné druhy zjavného alebo skrytého plytvania:

- plytvanie pri príprave na výmenu,
- plytvanie pri montáži a demontáži,
- plytvanie pri zoraďovaní,
- plytvanie pri rozbehu pretypovaného stroja.

NEUSTÁLE ZLEPŠOVANIE A HĽADANIE DOKONALOSTI

Aplikovaním štandardizácie do vlastných procesov je podnik schopný udržať dosiahnuté výsledky. Nasledujúcou výzvou pre podnik a taktiež pre každú prevádzku je zlepšovať zavedený systém. V projekte implementácie bude potrebné vykonať určité kompromisy a ústupky, ktoré bude neskôr potrebné riešiť. Hľadanie dokonalosti je kritický štíhly princíp. Ak je špecifikovaná hodnota, sú identifikované prúdy hodnôt, plytvanie je odstránené a vyvážený tok zavedený, začína sa proces neustáleho hľadania zlepšenia až do stavu dokonalosti, v ktorej je ideálna hodnota pre zákazníka vytváraná bez plytvania. Čím viac sa opakuje proces hľadania nedostatkov, tým viac sa odhaľujú nové možnosti zlepšenia. Neustále treba pokračovať v procese zlepšovania, až pokým každá aktivita v podniku nebude vytvárať pridanú hodnotu pre zákazníka. Pre každý zlepšený stav je potrebné vytvoriť štandard, podľa ktorého sa budú riadiť všetci pracovníci (Smalley, 2009).

Udržiavanie a zlepšovanie – kľúč k úspechu (LEI, 2009):

- monitorovať zmeny v spotrebiteľskom dopyte a prispôsobovať stav zásob podľa potreby;
- merať aktivity kľúčového procesu a monitorovať ich pre potreby zlepšovania;
- zaviesť vizuálnu kontrolu – ak je to dôležité, sprehľadniť ju;
- zlepšovať stabilitu procesov priebežne;
- redukovať časy zoraďovania interných procesov;
- preskúmať možnosti návrhu systému, ktorý eliminuje potrebu supermarketov medzi procesmi;
- štandardizovať dosiahnuté výsledky.

OTED, NOTED

Ďalšími metódami rýchleho pretypovania sú OTED a NOTED. Princípom je, aby sa pretypovanie vykonalo na jeden dotyk (One Touch Exchange of Dies) alebo ani na jeden dotyk. Používajú sa rôzne úpravy zariadení, ktoré umožňujú výmenu prípravkov na jeden dotyk (jeden pohyb), alebo sú prípravky tak pružne vytvorené, že umožňujú upínať viaceré typy výrobkov (Boledovič, 2007).

ZÁVER

Zmeny v oblasti výrobných procesov sú časovo aj finančne náročné a nie každá firma si môže dovoliť podstúpiť proces zavádzania štíhlej výroby. Avšak v čase hospodárskych recesií môže práve štíhla výroba znamenať konkurenčnú výhodu na trhu. Ako jeden z konceptov zlepšovania je zameraná na odstraňovanie plytvania z procesov, čo prináša napríklad nižšie náklady, väčší zisk, redukciu zásob a úsporu priestorov pri rovnakom výstupe. Aplikáciou metódy SMED vo výrobe je možné dosiahnuť výraznú redukciu plytvaní v každej podobe. Podľa historických záznamov Dr. Shigeo Shingo v r. 1969 prvý krát použil metódu SMED, keď prestavovanie 1000 tonového lisu v Toyote zredukoval zo 4 hod. na 3 min. Výmena nástroja tak rýchlo „ako blesk“ zabezpečuje vysokú flexibilitu, menšie dávky a zvyšovanie produktivity.

Článok je spracovaný ako jeden z výstupov výskumného projektu OPTIMALIZÁCIA A SIMULÁCIA TRANSFORMAČNÉHO PROCESU VO VÝROBNÝCH PODNIKOCH NA SLOVENSKU VYUŽITÍM SOFTVÉROVÝCH NÁSTROJOV registrovaného pod evidenčným číslom I-14-113-00.

POUŽITÁ LITERATÚRA

BOLEDOVIČ, Ľ.: *IPA Slovník.* 2007, [cit. 2014-11-05]. Dostupné na internete <:http://www.ipaslovakia.sk/sk/ipa-slovnik/>

LEI.: Knowledge Center. 2009, [cit. 2014-11-05]. Dostupné na internete <:http://www.lean.org/Search/>

KOŠTURIAK, J. a kol. 2006. *Štíhlý a inovativní podnik.* Praha: Alfa Publishing, 240 s. ISBN 80-86851-38-9

SHOOK, J. a kol. 2004. *Lean Lexicon: a graphical glossary for lean thinkers*. Massachusetts: Lean Enterprise Institute, 98 s. ISBN 0-9667843-6-7

SMALLEY, A., 2009. Tvoríme vyvážený ťah. Žilina: Slovenské centrum produktivity, 114 s. ISBN 978-80-89333-10-3

WOMACK,P.J., JONES, T.J., 2003. *Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation*. New York: Free Press, 396 s. 978-0-74324-927-0

ELEKTRONICKÉ OBCHODOVANIE V PODMIENKACH MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV

E-COMMERCE UNDER THE CONDITIONS OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

František Korček[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

e-commerce, SME, local e-commerce, global e-commerce, B2C, B2B, B2G

JEL Klasifikácia

M15, L81

ABSTRAKT

The current state of information and communication technology practically enables a simple worldwide sale of goods and services. Electronic commerce is considered as a trade mediation with the use of computer networks, especially the Internet. Small and medium-sized enterprises, abbreviated as SME, need to take the advantage of e-commerce because of increasing global competition. This method of offering a product range increases their competitiveness, expands the market and gains more potential customers. The businesses are able to compete with large enterprises and maintain a constant sales by proper e-commerce operation. The contribution deals with the procedure of electronic commerce introduction under the conditions of SME. Moreover, it describes the current situation of e-commerce utilisation in European union by small and medium-sized enterprises.

ÚVOD

Malé a stredné podniky obchodujúce na lokálnom trhu potrebujú inovovať a riadiť svoje podniky efektívne, aby mohli konkurovať kapitálovo silnejším podnikom. Práve dnes, keď sa rozvíja globálny trh produktov a služieb, je pre lokálne podniky náročné uspieť. Ak chce lokálny podnikateľ uskutočňovať svoj podnikateľský zámer, musí svoje produkty a služby dostatočne odlíšiť, zvoliť vhodnú stratégiu, minimalizovať náklady a vybrať primeraný segment zákazníkov. Preto je nevyhnutné využívať nové spôsoby obchodovania a technológie, ktoré umožnia získať požadovaný odbyt a podiel na trhu. Zavedením elektronického obchodovania sú malé a stredné podniky nepochybne pripravené získať konkurenčnú výhodu, širší trh, s tým spojený väčší počet potenciálnych zákazníkov, prípadne zviditeľnenie podnikovej značky. Týmto spôsobom sa môžu stať významným hráčom na národnom, ale i nadnárodnom trhu.

Tento príspevok sa zaoberá základným prehľadom jedinečných vlastností elektronického obchodovania a zavedenia elektronického obchodu. Následne porovnáva činnosť elektronicky obchodujúcich malých a stredných podnikov v Európskej únii so zameraním na Slovenskú republiku, podľa aktuálnych dát štatistického úradu Eurostat. Porovnanie sa dotýka aktuálneho využitia e-commerce európskymi podnikmi, online predaja na lokálnych a globálnych trhoch a využitia modelov B2C, B2B a B2G.

[1] Ing. František Korček, frantisek.korcek@euba.sk, školiteľ: doc. Ing. Mojmír Kokles, PhD.,
Katedra informačného manažmentu

ELEKTRONICKÝ OBCHOD

Elektronický obchod, tiež označovaný ako e-commerce, je súčasťou elektronického podnikania, e-business, ktoré predstavuje podnikateľské aktivity realizované prostredníctvom IKT. E-commerce zjednodušene zahŕňa elektronickú výmenu informácii alebo digitálneho obsahu medzi dvomi a viacerými subjektmi, ktorej výsledkom je peňažná výmena (Chen, 2005). Postihuje oblasti od distribúcie, marketingu, nákupu a predaja až po servis produktov. Dátová komunikácia je realizovaná cez elektronické systémy. V internom prostredí firiem ide o informačné systémy a lokálne počítačové siete, v externom prostredí sa využíva Internet a jeho služby (Suchánek, 2012).

Kamenný obchod je nahradený virtuálnym prostredím, internetovým obchodom, vo forme webových stránok (rsp. webovej aplikácie), ktoré umožňujú zákazníkom prehliadať a vyberať vytúžený tovar či služby tam, kde sú dostupné internetové služby. Webové stránky zároveň slúžia ako marketingový nástroj, sú prezentáciou podniku. Potenciálny zákazník prehliada vybraný webový obsah prostredníctvom internetového prehliadača s internetovým pripojením. Komunikácia reálne prebieha medzi užívateľom a webovým serverom, ktorý nahradzuje rolu predavača.

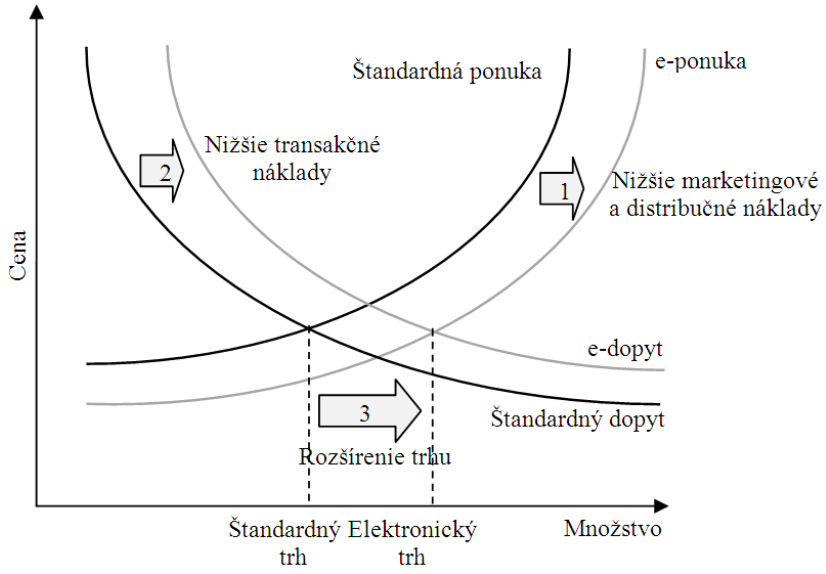
Jedinečné vlastnosti technológie elektronického obchodu lákajú podnikateľov malých a stredných podnikov na vstup do elektronického tržného prostredia. Obzvlášť v dobe konvergencie technológii, keď je Internet samozrejmosťou a máme možnosť plnohodnotného zobrazenia webu aj v mobilných a iných zariadeniach (mobilné telefóny, tablety, notebooky, televízory, herné konzoly, audio a video prehrávače, palubné počítače áut, digitálne fotoaparáty, atď.) Tie najvýznamnejšie vlastnosti s významom pre podnikateľa, sú uvedené v tabuľke 1.

Tab. 1: Jedinečné vlastnosti e-commerce technológie (Upravené podľa: Laudon, 2004, s. 12)

Vlastnosť e-commerce	Význam pre podnikateľa
Všadeprítomnosť	• Nakupovanie prebieha kdekoľvek • Rozšírené pohodlie zákazníka
Globálny dosah	• Obchod presahuje národné a kultúrne hranice
Univerzálne štandardy	• Celosvetovo existuje jedna skupina mediálnych štandardov
Bohatstvo obsahu	• Video, audio, text sú súčasťou jednej marketingovej správy • Vzbudenie lepšieho dojmu u zákazníka
Interaktivita	• Zákazník je zapojený do práce s technológiou • Zákazník ovplyvňuje proces doručovania produktov a služieb na trh
Cena a kvalita informácii	• Pokles nákladov na komunikáciu, spracovanie a skladovanie informácie • Zlepšenie presnosti, včasnosti a kvality informácie
Personalizácia	• Prispôsobovanie marketingových správ, produktov a služieb je založené na individuálnych preferenciách

Vysvetlenie, prečo je elektronické obchodovanie zaujímavé ako pre podnikateľa, tak aj pre zákazníka, súvisí s nástupom Internetu. V grafe 1 sledujeme ako internet posúva tradičné krivky ponuky a dopytu, rozširuje objem trhu, čiže množstvo ponúkaného a dopytovaného tovaru. To je spôsobené tým, že predaj cez Internet znižuje náklady podnikov na marketing a distribúciu. Podniky totiž nepotrebujú investovať do predajní, skladov, vozidiel, atď. Všetko je možné zabezpečiť z externých zdrojov a sústrediť sa len na technologickú stránku a komunikáciu so zákazníkom. Ponuka sa zväčšuje, pretože dodávatelia ponúkajú odberateľom časť z úspor na nákladoch za nižšie ceny. Dopytová krivka expanduje, pretože odberateľ má

nižšie transakčné náklady na obstaranie produktu. To znamená, že zákazníci požadujú viac tovaru a služieb v daných cenách. Výsledkom je rozšírenie objemu trhu v mieste stretu kriviek e-ponuky a e-dopytu (Jelassi, 2005).



Graf 1: Posun objemu trhu pôsobením Internetu (Upravené podľa: Hagel, 1997, s. 35)

Elektronické obchodovanie prináša nižšie náklady, viac odberateľov a viac realizovaných predajov ako klasický obchod. Z pohľadu zákazníka je produkt lacnejší, s možnosťou okamžitého nákupu z pohodlia domova.

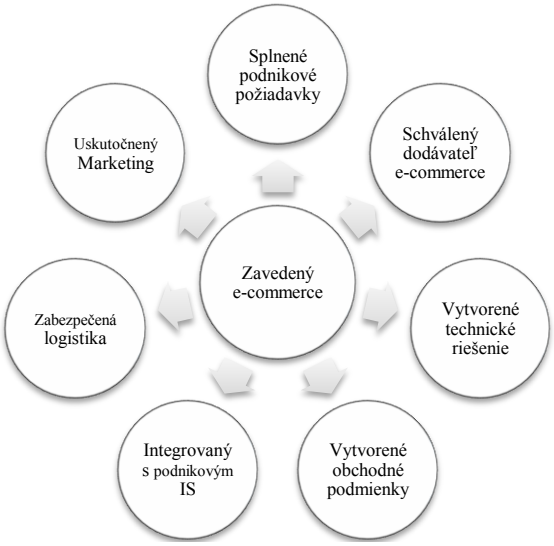
ZAVEDENIE ELEKTRONICKÉHO OBCHODU

Zavedenie elektronického obchodu v podniku nie je jednoduché. Na začiatku je potrebné zvážiť požiadavky zo strany vedenia podniku, i zo strany zákazníkov. Určite je vhodné určiť špecifický, merateľný, termínovaný a realistický cieľ, ktorý má naplniť očakávania investora. Každý podnik pracuje s rôznymi procesmi a elektronické obchodovanie je potrebné do nich napasovať. Preto je potrebné pri zavedení e-commerce venovať pozornosť nasledujúcim bodom (Sedlák, 2012):

- *Založenie elektronického obchodu* – vytvorenie podnikateľského zámeru, spôsob financovania, tvorba cien, výber tovaru a služieb, dovoz tovaru a služieb.
- *Technické riešenie* – model a architektúra e-commerce systému, zabezpečenie podnikových aktív a informácii, výber domény, webhosting, funkcie internetového obchodu, realizácia (prenájom, programovanie na mieru, open-source redakčný systém), ochrana dát (textu, obrázkov, grafiky), tvorba obsahu webu (copywriting), užívateľské testovanie, vzhľad webu.
- *Propagácia* – tvorba a umiestnenie bannerov, zápis do katalógov, vyhľadávače tovaru, poradenské stránky, umiestnenie na SERP (Search engine results page – stránka s výsledkom vyhľadávania), optimalizácia webu pomocou SEO (Search engine optimization – techniky na vylepšenie pozície vo vyhľadávačoch), vytvorenie PPC reklamy (platba za kliknutie na reklamný link), reklamné inzeráty, marketing na sociálnych sieťach, e-mailing (zasielanie obchodných správ), zváženie ponuky na zľavových weboch, získanie certifikácie (certifikovaný obchod, certifikát kvality, bezpečný nákup), využitie webových analytických nástrojov (zber a vyhodnotenie štatistických dát, napríklad návštevnosť, nákup podľa vekovej kategórie, najpopulárnejšie produkty v jednotlivých mesiacoch, atď.).

- *Prevádzkovanie e-commerce* – vyriešenie logistického reťazca, nákup spotrebného materiálu (fixačný, obalový, spojovací materiál), zadelenie úloh pracovného dňa, výber a zaznamenanie objednávkového procesu, výber spôsobov platby (osobný odber, dobierka, platba kartou, platba vopred, elektronické peňaženky), reklamácia, podpora predaja (vernostné programy, vzorky, zľavy, kupóny, súťaže, ponuka súvisiaceho tovaru – cross-selling, ponuka tovaru o triedu vyššie – upselling), dostupnosť tovaru na sklade.
- *Zasielanie produktov k zákazníkovi* – výber a oslovenie prepravných spoločností, vyriešenie vrátených balíkov, starostlivosť o zákazníka, zasielanie do zahraničia.
- *Právo a podnikanie* – účtovníctvo, legislatíva, obchodné podmienky elektronického obchodovania s vybraným produktom.

Z pohľadu malých a stredných podnikov nie je potrebné zaviesť všetky uvedené techniky, metódy a postupy. Postačí jednotlivé body prediskutovať, uvažovať ekonomicky a vybrať len to najvhodnejšie pre podnik. To znamená všetko to, čo prinesie optimálne výnosy, prípadne najväčšie množstvo predajov a nových zákazníkov pri najnižších nákladoch. Obrázok 1 ukazuje, aké výstupy má zavedený e-commerce obsahovať. Výstupy sú uskutočnené aktivity, ktorými sa má investor pri zavedení e-commerce v podmienkach malých a stredných podnikoch zaoberať.



Obr. 1: Výstupy zavedeného e-commerce v malom a strednom podniku (Zdroj: vlastné spracovanie)

Podnikové požiadavky sa týkajú každej oblasti procesu internetového predaja tovaru a služieb. Investor, realizátor a užívateľ musia byť spokojní s vytvoreným riešením a chodom samotného procesu, od vytvorenej objednávky až po vydanie tovaru, odoslanie zásielky a získanie spätnej väzby od zákazníka. Tými základnými požiadavkami sú automatizácia objednávkového systému, správna funkčnosť systému, bezpečnosť dát, vzdialený prístup do systému aplikácie elektronického obchodu cez Internet (rsp. redakčného systému), dostupnosť 24 hodín 7 dní v týždni, prehľadný a pútavý webový obsah, jednoduchosť výberu a objednávky, jednoduchosť spracovania objednávky zamestnancom, efektívny marketing, prepojenie s informačným systémom podniku a množstvo ďalších.

Každý podnik potrebuje splniť požiadavky aj zo strany zákazníka. Tie sú predovšetkým zaujímavý, pútavý a prehľadný dizajn webovej aplikácie, jednoduché vyhľadávanie produktov, kvalitné náhľady obrázkov, kompletné informácie, krátky objednávkový proces, informovanosť o zľavách a akciách, funkcia „online chat“ pre okamžitú komunikáciu s predajcom a viaceré možnosti elektronickej platby.

Elektronický obchod má byť čo najmenej nákladný a dostatočne výnosný. Či vedenie podniku zvolí redakčný systém formou prenájmu, cez voľne dostupné služby alebo vytvorením novej aplikácie e-commerce, to závisí od finančných možností a od toho, čo od aplikácie očakávajú. V prvom rade je nutné definovať konkrétne požiadavky, kontaktovať možných dodávateľov a po schválení cenovej ponuky uzatvoriť zmluvu s vybraným dodávateľom.

V prípade vytvorenia nového technického riešenia (programovanie e-commerce systému), dodávateľ zozbiera potrebné informácie, vytvorí grafické varianty a po schválení spracuje grafický variant, navrhne funkcie systému a systém naprogramuje. Po jeho predstavení a otestovaní systém upraví a odstráni možné chyby. Po definitívnom predstavení elektronického obchodu sa obchod naplní tovarom, stanovia sa ceny a systém sa nastaví pre potreby užívateľa. Keď prebehne školenie, môže nasledovať posledné testovanie funkčnosti a potom uvedenie do prevádzky.

Vytvorenie obchodných podmienok je jeden z najdôležitejších krokov pri zavádzaní e-commerce. Správne definovanie všeobecných obchodných podmienok, reklamačného poriadku, prípadne podmienok pre vratné obaly, je záruka úspešného elektronického obchodovania.

Zavedenie novej technológie alebo procesu ovplyvňuje iné podnikové procesy. Preto je nevyhnutné definovať možné zmeny v procesoch a zamestnancov na zmeny upozorniť alebo v dôležitejších prípadoch riadne zaškoliť. Rovnako nový e-commerce systém môže ovplyvniť existujúci podnikový informačný systém. Ak nie je vytvorené prepojenie oboch systémov, je dôležité kontaktovať oboch dodávateľov, nadefinovať požiadavky a navrhnúť konkrétne riešenie. Je ideálne, ak sú systémy plne prepojené, tzn. informačný systém automaticky spracuje vytvorenú objednávku. V niektorých prípadoch postačuje iba prepojenie skladového hospodárstva.

Poslednými dôležitými oblasťami sú zabezpečenie logistiky a marketingu. Pri výbere logistického riešenia môžeme kontaktovať jednotlivých dopravcov a stanoviť podmienky spolupráce. Potom už postačí stanoviť ceny dopravného a balného. Posledným krokom je uzatvorenie zmlúv. Marketingovú stratégiu vytvoríme určením cieľov, výberom vhodných nástrojov a realizáciou samotnej reklamy. Ak je to potrebné, oslovíme expertov v danej oblasti.

LOKÁLNY A GLOBÁLNY E-COMMERCE

Podniky môžu ponúkať svoje produkty na lokálnom alebo globálnom trhu. Z tohto pohľadu delíme e-commerce na lokálny a globálny. Globálne obchody doručujú tovar po celom svete s využitím aktuálne dostupnej globálnej logistickej infraštruktúry. Preto vznikajú obchody aj v odboroch, ktoré by na lokálnom trhu nemohli ekonomicky prežiť, pretože by nenašli dostatočný počet zákazníkov. Lokálne obchody nachádzajú konkurenčnú výhodu v odlíšení sa v kvalite doručenia komodít v danom regióne. Táto odlišnosť spočíva buď v poskytovaní sortimentu s vysokou odbornosťou a špecializáciou, alebo v lokálnych službách zákazníkom, kde distribúciu vyriešia lepšie ako konkurencia (Donát, 2000).

Podľa európskeho štatistického úradu Eurostat, v roku 2013 uskutočnilo elektronický predaj tovarov a služieb do vlastnej krajiny 15% SME podnikov Európskej únie. Do výskumu sú zaradené podniky zo súčasných 28 členských krajín s najmenej 10 a najviac 249 zamestnancami, s vylúčením finančného sektora. Toto obmedzenie platí pre všetky získané údaje, ktoré sa dotýkajú malých a stredných podnikov (SME podnikov) v príspevku. Z pohľadu Slovenskej republiky, 18% slovenských SME podnikov realizovalo domáce elektronické predaje. Česká republika si vedie o niečo lepšie, až 26% malých a stredných podnikov elektronicky obchodovalo vo vlastnej krajine za posledný kalendárny rok. Obe krajiny sú nad európskym priemerom.

Percentá globálne elektronicky obchodujúcich malých a stredných podnikov sú už o niečo nižšie. 7% zo SME podnikov členských krajín uskutočnilo elektronický predaj v rámci Európskej únie a 4% vo svete. Za posledný kalendárny rok, 8% slovenských podnikov elektronicky poskytlo tovar a služby do krajín Európskej únie a len 3% do krajín mimo Európskej únie. Česká republika je aj v tomto ukazovateli o niečo aktívnejšia, pretože v roku 2013, 12% SME podnikov tejto krajiny využilo online predaj do Európskej únie a 4% do zvyšku sveta. Slovenská republika sa pohybuje tesne okolo európskeho priemeru, globálny elektronický predaj je len málo vyvinutý. Od posledných dostupných údajov z roku 2011 však zaznamenala postup o 3% v predaji do vlastnej krajiny, o 2% do Európskej únie a 1% do sveta (Enterprises selling, 2014). Preto môžeme pozorovať určitý pokrok v tejto oblasti.

Najviac elektronických predajov za posledný kalendárny rok uskutočnilo Dánsko do vlastnej krajiny (28%), do Európskej únie Luxembursko (15%) a do ostatného sveta opäť Luxembursko (12%) (Enterprises selling, 2014). Členské krajiny s malou rozlohou využívajú globálne elektronické obchodovanie viac ako krajiny s veľkou rozlohou, kde je populárnejší lokálny e-commerce.

Globálna ponuka všetkých druhov tovaru nemá zmysel. Doprava niektorých komodít je príliš náročná alebo nákladná v pomere k ich cene, respektíve doba spotreby je priveľmi krátka na dlhodobé doručovanie. Ide najmä o stavebný materiál (piesok, kamenivo, tehly a pod.) a mnohé iné produkty, ktorých globálna ponuka je nezmyselná (chlieb, mlieko, lístky do kina, atď.). Globálne orientované podniky nepredstavujú výraznú konkurenciu pre lokálne elektronické obchody. Ponukou lokálnych komodít je možné zbaviť sa globálneho tlaku. Najčastejším príkladom je prepojenie online predaja s klasickými predajňami (Donát, 2000). Zákazník si môže nechať doručiť alebo vyzdvihnúť objednaný tovar v kamennom obchode a dostane pri tom jednoduchosť nájdenia požadovaného produktu a internetové ceny. Zároveň si môže overiť kvalitu ponúkaného sortimentu ešte pred zakúpením.

VYUŽITIE E-COMMERCE MALÝMI A STREDNÝMI PODNIKMI

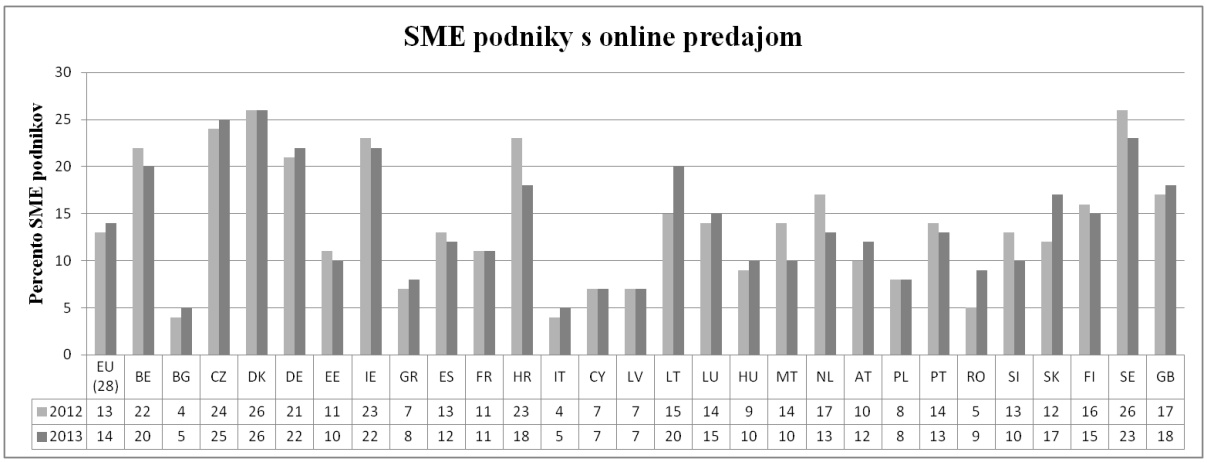
V podmienkach malých a stredných podnikov je populárny B2C model obchodu, ktorý ponúka tovar koncovým spotrebiteľom. B2B model je taktiež možný, avšak webová aplikácia musí prispôsobiť ceny produktov, ktoré sú určené pre ďalší predaj. V modeli B2G podnik ponúka tovar či služby pre orgány štátnej správy. Môžeme tam zaradiť možnosť podávať daňové priznanie s využitím elektronického podpisu alebo elektronické verejné obstarávanie.

Z výskumov úradu Eurostat, v roku 2013 predalo v Európskej únii svoj tovar či služby cez B2C webové stránky 10% SME podnikov. Na Slovensku, 12% malých a stredných podnikov využilo online predaj v roku 2013 cez B2C. Pre porovnanie, v Českej republike je tento údaj o niečo vyšší, 17%. Obe krajiny sú nad priemerom Európskej únie.

Na druhej strane, z pohľadu B2B a B2G modelov, priemer predávajúcich v Európskej únii predstavuje 9% v roku 2013. O 1% menej SME podnikov predávalo cez webové stránky typu B2B a B2G ako cez B2C. Usudzujeme, že B2C model je pre SME podniky atraktívnejší. To platí aj pre Slovensko, kde je tento údaj rovnaký ako európsky priemer. O 3% viac malých a stredných podnikov uprednostňuje webové stránky založené na B2C. V českých podmienkach je predaj s využitím modelov B2B a B2G na úrovni B2C, opäť 17% (Enterprises selling, 2014). Podniky poskytujú tovar a služby rovnako koncovým zákazníkom, ako aj ďalším podnikom a verejnej správe.

Podľa internetových predajov alebo nákupov môžeme sledovať, či malé a stredné podniky využívajú e-commerce. Podľa úradu Eurostat považujeme za elektronicky obchodujúce tie podniky, ktoré dosahujú z internetového predaja a predaja cez iné siete aspoň 1% z celkového obratu. Elektronicky nakupujúce sú tie podniky, ktoré nakupujú cez Internet a iné siete aspoň 1% zo svojich objednávok. V grafe 2 sledujeme, koľko percent SME podnikov uskutočňuje online predaje v jednotlivých krajinách Európskej únie v rokoch 2012 a 2013.

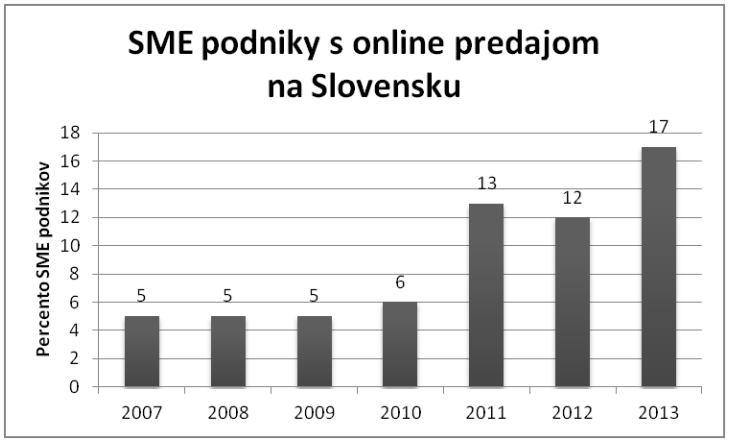
Európsky priemer predstavuje 13% v roku 2012 a 14% v roku 2013. Dlhodobo sa pohybuje okolo 14%.



	EU (28)	BE	BG	CZ	DK	DE	EE	IE	GR	ES	FR	HR	IT	CY	LV	LT	LU	HU	MT	NL	AT	PL	PT	RO	SI	SK	FI	SE	GB
2012	13	22	4	24	26	21	11	23	7	13	11	23	4	7	7	15	14	9	14	17	10	8	14	5	13	12	16	26	17
2013	14	20	5	25	26	22	10	22	8	12	11	18	5	7	7	20	15	10	10	13	12	8	13	9	10	17	15	23	18

Graf 2: SME podniky s online predajom (Upravené podľa: Enterprises selling, 2014)

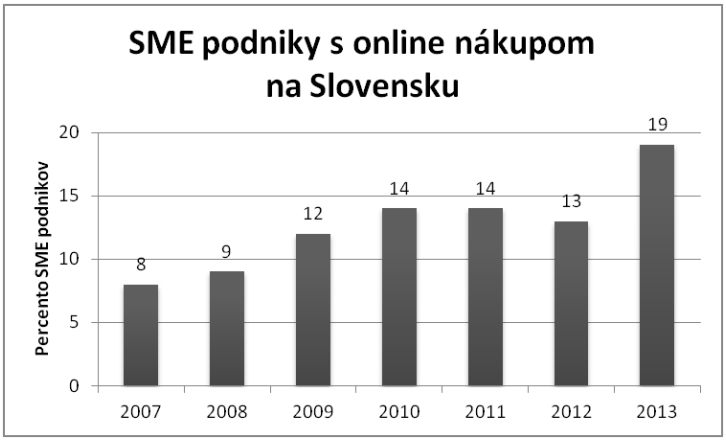
Najviac elektronicky obchodujúcich podnikov má už spomínané Dánsko, konkrétne 26% v oboch rokoch. Švédsko zaznamenalo pokles z 26% na 23%. Na druhej strane, najmenej SME podnikov, ktoré poskytli produkty cez internet alebo iné siete, má Bulharsko a Taliansko (4% v 2012, 5% v 2013). Najväčší pozitívny skok zaznamenala Litva, z 15% na 20%, a práve Slovensko, z 12% na 17%. Najväčší úbytok SME podnikov s e-commerce, 5%, nastal v novej členskej krajine, Chorvátsku (Enterprises selling, 2014). Graf 3 ukazuje situáciu na Slovensku za posledných 7 rokov.



Graf 3: SME podniky s online predajom na Slovensku (Upravené podľa: Enterprises selling, 2014)

Na Slovensku (SK) bol za minulý rok zaznamenaný nárast o 5%. Z dlhodobého hľadiska záujem o elektronické obchodovanie narastá. Z 5% v roku 2009 sa počet SME podnikov na elektronickom trhu vyšplhal až na 17% v roku 2013.

Pri pohľade na graf 4 vidíme, že Slovenské malé a stredné podniky postupne adaptujú online nákup a 19% z nich v roku 2013 realizovalo aspoň 1% objednávok cez Internet a iné siete. Priemer Európskej únie predstavuje 18% v minulom roku. Oproti rokom 2007 až 2010, kedy sa priemer internetových nákupov SME podnikov pohyboval na úrovni 26%, to znamená výrazný pokles. Môže to byť zapríčinené nákupom z lokálnych a dôveryhodných zdrojov v dôsledku dopadov finančnej krízy (Enterprises purchasing, 2014).



Graf 4: SME podniky s online nákupom na Slovensku (Upravené podľa: Enterprises purchasing, 2014)

Ak by sme mali zhodnotiť spomínané informácie, v dlhodobom časovom horizonte nastáva napredovanie v elektronickom nákupe a predaji. V každej členskej krajine však osobitne. Slovenská republika je špecifická v tom, že oba aspekty majú narastajúci trend. Malé a stredné podniky zaujíma oblasť e-commerce a postupne sa stáva bežnou súčasťou ich chodu. Ak by sa udržal tento vývoj, v roku 2014 môže Slovensko dosiahnuť 20% online nakupujúcich a predávajúcich SME podnikov. To by znamenalo, že každý piaty podnik využíva Internet pre svoju obchodnú činnosť.

ZÁVER

Jedinečné vlastnosti e-commerce lákajú podnikateľov ponúkať tovar a služby na elektronickom trhu. Obchodovanie na Internete a iných sieťach prináša nižšie distribučné, marketingové a transakčné náklady. To spôsobuje posun kriviek ponuky a dopytu, kde výsledkom je rozšírenie trhu. Podniky tak môžu profitovať z väčšieho odbytu a nižších nákladov. Pre zákazníka je produkt lacnejší a dostupnejší. Malé a stredné podniky potrebujú pre získanie uvedených výhod zaviesť vhodný elektronický obchod a upriamiť svoju pozornosť na vyriešenie mnohých oblastí, ako napríklad výber technického riešenia, zabezpečenie logistiky a marketingu, vytvorenie obchodných podmienok, atď. Zároveň má proces elektronického obchodovania tvoriť súlad s ostatnými procesmi podniku.

Z príspevku sa dozvedáme, že aktuálny stav elektronického obchodovania SME podnikov v Európskej únii sa pohybuje na úrovni 14% s narastajúcim trendom. To znamená, že 14% malých a stredných podnikov predávalo v roku 2013 tovar a služby elektronicky. Na Slovensku je online predaj a nákup využívaný viac ako európsky priemer. Z pohľadu orientácie na globálny trh, SME podniky v členských krajinách s menšou rozlohou využívajú viac globálny e-commerce. V krajinách s veľkou rozlohou je populárnejší lokálny obchod. Rozdiel medzi použitím modelov B2C, B2B a B2G nie je významný z európskeho hľadiska. Na Slovensku, o 3% viac podnikov preferuje priamy predaj zákazníkovi pred B2B a B2G. Tento predaj prostredníctvom B2C systémov sa pohybuje na úrovni 12% zo SME podnikov.

POUŽITÁ LITERATÚRA

(1) DONÁT, J. 2000. *E-business pro manažery*. Praha: Grada Publishing, 2000. 160 s. ISBN 80-247-9001-7.
(2) *Enterprises purchasing via Internet and/or networks other than Internet (NACE Rev. 2)*. [online]. Eurostat, 2014 [cit. 2014-10-23] Dostupné na internete: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search_database>.

(3) *Enterprises selling via Internet and/or networks other than Internet (NACE Rev. 2)*. [online]. Eurostat, 2014 [cit. 2014-10-23] Dostupné na internete: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search_database>.
(4) HAGEL, J., ARMSTRONG, A. G. 1997. *Net Gain: Expanding Markets Through Virtual Communities*. Boston: Harvard Business School Press, 1997. 235 s. ISBN 0-87584-759-5.
(5) CHEN, S. 2005. *Strategic Management of e-business*. 2nd ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2005. 384 s. ISBN 0-470-87073-7.
(6) JELASSI, T., ENDERS, A. 2005. *Strategies for e-Business: Creating Value through Electronic and Mobile Commerce*. Harlow: Prentice Hall, 2005. 632 s. ISBN 0-273-68840-5.
(7) LAUDON, K. C., TRAVER, C. G. 2004. *E-commerce: business, technology, society*. 2nd ed. Boston: Pearson/Addison Wesley, 2004. 944 s. ISBN 0-321-20056-X.
(8) SEDLÁK, M., MIKULÁŠKOVÁ, P. 2012. *Jak vytvořit úspěšný a výdělečný internetový obchod*. Brno: Computer Press, 2012. ISBN 978-80-251-3727-7.
(9) SUCHÁNEK, P. 2012. *E-commerce: Elektronické podnikání a koncepce elektronického obchodování*. Praha: Ekopress, 2012. 144 s. ISBN 978-80-86929-84-2.

TEORETICKÉ VYMEDZENIE PRIMÁRNYCH SÚVISLOSTÍ PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA

THEORETICAL DEFINITION-CONTEXT OF BUSINESS ENVIRONMENT

Enikő Dobai Korcsmáros[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
Business environment, Levels of business environment, Business environment index , Slovak Republic

JEL Klasifikácia: M 21 – Business Economics

ABSTRAKT
Creating and maintaining quality business environment is a key question of market economies. This paper deals with theoretical definiton of business environment. The definition of business environment is followed by identification of business environment structure, based on publications of different authors. Emphasized will be indices, determining quality of the business environment. In case of indices emphasis is put on assesment of Slovak Republic on the basis of the examined index.

ÚVOD

Sformulovanie a udržanie kvalitného podnikateľského prostredia je kľúčovou otázkou každej vyspelej trhovej ekonomiky. V podmienkach vyspelých krajín, ako aj Slovenskej republiky, má podnikanie – hlavne malé a stredné podnikanie – nezastupiteľnú úlohu a to najmä pri tvorbe pracovných miest a regionálneho rozvoja. Kvalitné podnikateľské prostredie odráža nielen rozvoj podnikateľskej aktivity, ale aj životnú úroveň obyvateľstva a výkonnosť hospodárstva krajiny.

Cieľom príspevku je teoretické vymedzenie podnikateľského prostredia a jeho merateľnosti prostredníctvom hodnotiacich indexu jeho kvality.

Neustále monitorovanie podnikateľského prostredia je nevyhnutné pre dlhodobo udržateľné dosahovanie ekonomického rastu, čo sa považuje za základný predpoklad rozvoja podnikania a zvyšovania konkurencieschopnosti Slovenska v medzinárodnom meradle.

PODNIKATEĽSKÉ PROSTREDIE

Podnik, ako základná jednotka hospodárenia krajiny je obklopený vonkajším svetom, t.j. podnikateľským prostredím, pod ktorým rozumieme tak sociálne, ekonomické a technické systémy, ako aj všetko, čo môže samotný podnik ovplyvňovať sám. Okolie podniku spravidla pôsobí na podnik a i nechtiac ho núti k určitým krokom, ako napr. vytýčenie cieľa alebo určenie spôsobu dosiahnutia cieľa. Spravidla vplyv okolia na podnik je oveľa silnejší, než vplyv podniku zmeniť jeho okolie. (Synek, Kislingerová; 2010)

[1] PhDr. Enikő Dobai Korcsmáros, korcsmaros.eniko@selyeuni.sk, školiteľ: prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc., Katedra podnikovohospodárska

Podnikateľské prostredie definujú rôzni autori odlišne. Malach (2005) chápe podnikateľské prostredie ako súhrn všetkých vplyvov a faktorov, ktoré pôsobia na podnikateľskú činnosť daného podniku. V tomto kontexte pôsobenie môže byť buď zjednodušenie podnikateľskej činnosti (napr. výhodné zdaňovanie, jednoznačné zákony, atď.), alebo jej sťaženie (napr. korupcia, byrokracia, atď.).

Podnikateľské prostredie v definovaní Juríčkovej (2006) je súhrn všetkého, čo obklopuje podnik, t.j. hospodárske, politické, inštitucionálne, právne, technologické, etické ale aj kultúrne podmienky, v ktorých sa uskutočňuje podnikateľský proces, formuje sa podnik a realizujú sa podnikateľské aktivity.

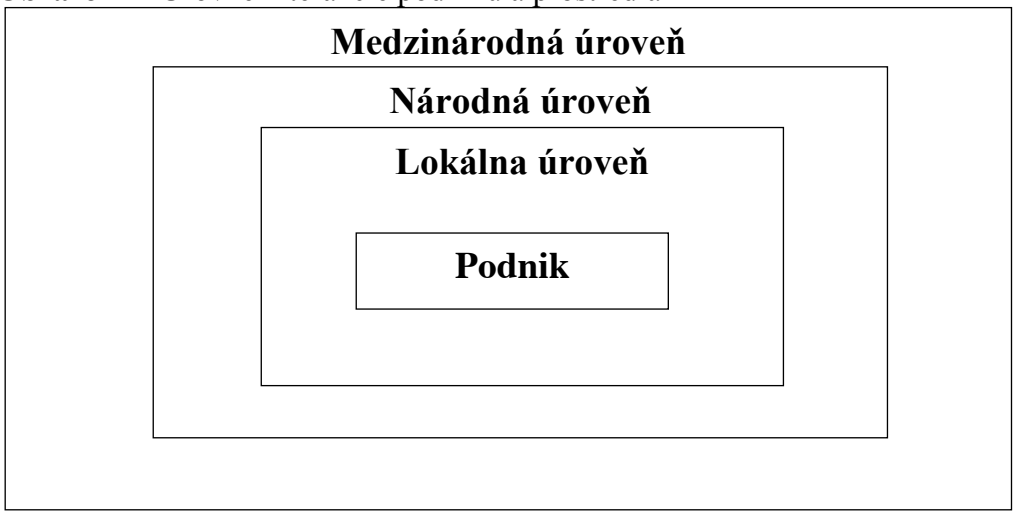
H. Strážovská, Ľ Strážovská a Pavlík (2007) pod pojmom podnikateľské prostredie rozumejú okolie obklopujúce podnikateľský subjekt a ovplyvňujúce jeho podnikateľskú aktivitu, ktoré sú úzko späté s konkurenčným prostredím, t.j. riadiace inštitúcie, infraštruktúra, ďalšie podnikateľské subjekty, atď.

Needle (2004) vymedzuje podnikateľské prostredie ako súčasť životného prostredia, ktoré zahŕňa všetky faktory existujúce mimo podniku, ktoré sa vzájomne ovplyvňujú. Needle tvrdí, že všetky podniky sú obmedzené prostredím, v ktorom pôsobia, avšak svojou činnosťou spätne ovplyvňujú dané prostredie. Na základe tohto vzájomného vplyvu Needle identifikoval tri úrovne interakcie:

- Lokálna úroveň – spolupráca podniku s miestnymi orgánmi prostredia, marketingová a personálna stratégia je ovplyvnené podnikmi pôsobiacimi na rovnakom trhu, podnik je ovplyvnený miestnou, regionálnou politikou.
- Národná úroveň – podnik je ovplyvnený faktormi národného prostredia, napr. inflácia, národná politika zamestnanosti, atď.
- Medzinárodná úroveň – podnik je ovplyvnený medzinárodnou politikou, napr. politika v oblasti medzinárodných cien, predpisy nadnárodných orgánov EÚ, atď.

Needle naznačuje aj to, že schopnosť podniku ovplyvniť jeho prostredie sa zmenšuje, ako sa pohybuje od lokálneho prostredia smerom k medzinárodnému prostrediu, a tiež schopnosť podniku ovplyvniť prostredie rastie s veľkosťou podniku.

Obrázok 1: Úrovne interakcie podniku a prostredia



Zdroj: Needle, D. (2004).s. 78.

Nakoľko lokálna a národná roveň vzájomného vplyvu podniku a jeho prostredia je výrazne ovplyvnená štátom (napr. hospodárska politika, ekonomické a sociálne aspekty, atď.),

na základe Klvačovej (2008) je možné zhrnúť funkcie štátu pri formovaní podnikateľského prostredia nasledovne:

- regulačná a stabilizačná funkcia – dôležitou úlohou štátu je jednak vytvárať stabilné podmienky na realizáciu podnikateľských aktivít a to v dlhom časovom horizonte, zabezpečiť existenciu a vymáhateľnosť práva, dbať o stabilitu meny, udržať ekonomickú rovnováhu a tiež tlmiť prípadné nepriaznivé vplyvy vonkajšieho prostredia;

- redistribučná funkcia - zmiernenie sociálne neúnosných dôsledkov rozdeľovacích procesov podmienených fungovaním trhu a trhového mechanizmu;

- alokačná funkcia – je úzko spätá s potrebou, aby štát naprával zlyhania trhu v oblasti ponuky a distribúcie verejných statkov s cieľom účelového hospodárenia s prostriedkami daňových poplatníkov.

Štruktúru podnikateľského prostredia je možné skúmať a analyzovať na trhoch úrovniach:

- Makroprostredie – súhrn vonkajších faktorov, ktoré môžu vplývať na podnik. Za základný komponent makroprostredia sa považuje samotné ekonomické prostredie, ktoré tvorí predovšetkým kúpna sila spoločnosti a štruktúra jeho výdavkov. K makroprostrediu ďalej patrí právne (politické) prostredie, nakoľko politické rozhodnutia vplývajú na všetky zložky podnikateľského prostredia, tiež technologické a informačné prostredie vďaka čomu je možné prekonávať obmedzenia priestoru a času, ktoré súčasne predstavuje ej určité premostenie medzi podnikom a vonkajším prostredím. Ďalšou súčasťou makroprostredia sa považuje aj demografické prostredie týkajúce sa napr. počtu, pohybu obyvateľstva, jeho vekovej, sociálnej štruktúry ako aj ekologické prostredie, ktoré často krát predstavuje pre podnik rôzne bariéry. Sociokultúrne prostredie ako súčasť makroprostredia zahŕňa všetky prvky kultúrneho prostredia okolia podniku ako aj sociálne prostredie, ktoré je nevyhnutné ohľadom skúmania dôsledkov podnikateľskej činnosti pre spoločnosť. (Šikula, 2010; Marosi, 2013)

- Mikroprostredie – je možné chápať ako súhrn firmy a jednotlivcov, s ktorými je podnik v kontakte a ktoré priamo ovplyvňujú jeho podnikateľskú aktivitu. Patria sem predovšetkým dodávatelia podniku, jeho zákazníci (odberatelia), ktorí sú považovaný za základnú súčasť makroprostredia podniku. Do makroprostredia sa tiež zaraďujú aj konkurenti či prípadný sprostredkovatelia, ktorým hlavným cieľom je zabezpečiť spojenie podniku s jeho zákazníkmi. (Podnikateľské prostredie firmy, web)

- Vnútorné prostredie – vnútorné podnikateľské prostredie zahŕňa napr. marketing, produkciu, inovačné aktivity, ale aj samotnú schopnosť podniku reagovať na vonkajšie zmeny. Vo väčšine malých a stredných podnikoch spomenuté funkcie zastáva jeden pracovník, majiteľ firmy. Pri väčších podnikoch sú tieto funkcie rozdelené. Nato, aby sme však mohli hovoriť o efektívnom fungovaní podniku a o kvalitnom vnútornom prostredí podniku, je nevyhnutné koordinácia všetkých zložiek podniku. (Juríčková et al., 2006)

TEORETICKÉ VYMEDZENIE MERATEĽNOSTI PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA

Na meranie podnikateľského prostredia je možné používať rôzne indexy. Na základe Jenčíkovej, zvolený index na hodnotenie podnikateľského prostredia môže byť:

- unikátny – potrebné údaje sa získajú zvláštnym prieskumom a sledujeme výlučne zvolený účel;

- kompozitný – index je odvodený od niekoľkých existujúcich prieskumov, indikátorov.

Z iného uhľa pohľadu je možné indexy podnikateľského prostredia členiť nasledovne:

- objektívne – sú vyčíslované z objektívne merateľných údajov;
- subjektívne – sú založené na subjektívnych názoroch respondentov zvoleného súboru expertov alebo miestnych respondentov. (Jenčíková, web)

Ďalej sa budeme zaoberať, na základe vyjadrení odborníkov, najznámejšími indexmi hodnotiacimi podnikateľské prostredie.

Index vnímania korupcie (CPI – Corruption Perception Index) je publikovaný každoročne centrálou Trasparency International v Berlíne a vyjadruje kvalitu podnikateľského prostredia cez vnímania korupcie. Index vnímania korupcie sa považuje za kompozitný index zostavený z desať prieskumov od siedmych inštitúcií, z dôvodu čoho sa CPI považuje za nezávislý index. Prieskumy sú robené medzi domácimi i zahraničnými manažérmi a analytikmi, týkajú sa len korupcie vo verejnom sektore. Index vnímania korupcie ja často používaný globálnymi firmami pri zvažovaní ich nových investícií a sformulovaní zahraničných vzťahov ako u podnikov, tak aj medzi krajinami. Podľa najnovších údajov svetového rebríčka korupcie (CPI 2013) skončilo Slovensko na 61. mieste spomedzi 177 hodnotených krajín, čo podobne ako v roku 2012 je piate najhoršie umiestnenie z krajín Európskej únie. Z údajov o hodnotení Slovenska za roky 2008-2013 vidno, že hodnota indexu CPI jednoznačne klesol až do roku 2012, odkedy mierne stúpa. (Šipoš, web)

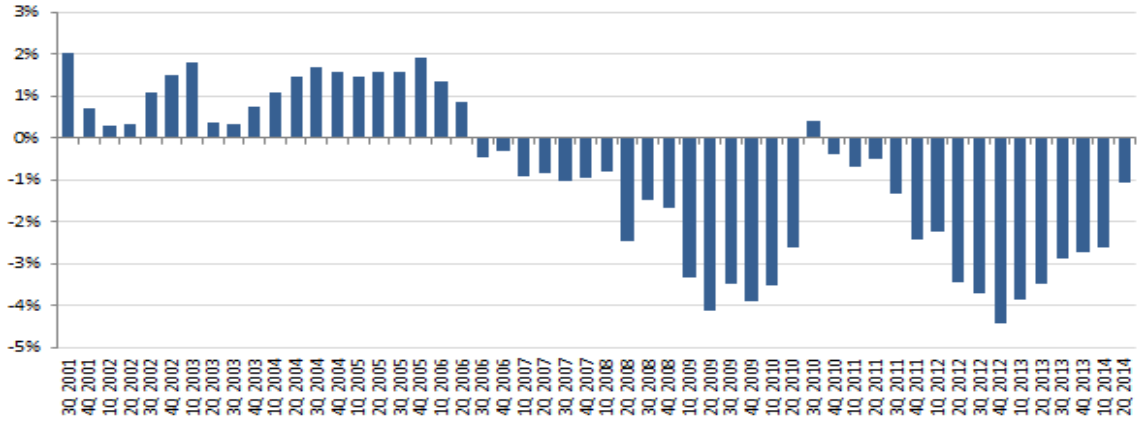
Index globálnej konkurencieschopnosti (GCI – Global Competitivness Index) je vykazovaný Svetovým ekonomickým fórom, ktorého partnerskou agentúrou na Slovensku je podnikateľská aliancia Slovenska. Index GCI je komplexný nástroj zameraný na hodnotenie schopnosti krajiny dosahovať udržateľný rast v strednodobom horizonte a tým zabezpečiť vysokú úroveň prosperity pre občanov krajiny. „Uvedený index GCI zachytáva otvorenosť kritérií, ktoré sú vo vzájomnej korelácií a zároveň si neprotirečia. Hodnotenie využíva vážený priemer mnohých odlišných komponentov, z ktorých každý odráža jeden aspekt komplexnej reality, ktorú nazývame konkurencieschopnosť. Všetky komponenty sú zoskupené do 12 odlišných pilierov – tzv. 12 pilierov konkurencieschopnosti. Uvedené kritéria sú vo vzájomnej korelácií, kde sa medzi sebou priamo ovplyvňujú.“ (Hrečko, 2013, s.50) Ako to uvádza Podnikateľská aliancia Slovenska na základe Správy a globálnej konkurencieschopnosti 2014-2015 Slovenská republika sa v rebríčku konkurencieschopnosti Svetového ekonomického fóra umiestnila na 75. mieste, čo je oproti roku 2013 zlepšenie pozície o tri priečky. Výkonnostný riaditeľ Podnikateľskej aliancie Slovenska, Róbert Kičina privítal túto pozitívnu zmenu, nakoľko došlo po siedmych rokoch zhoršovania a historicky najhoršieho umiestnenia na tomto rebríčku v roku 2013 konečne k posilneniu pozície Slovenska vďaka najmä zvýšeniu makroekonomickej stability, klesajúcemu deficitu a intenzívnemu boja vlády s daňovými únikmi. Avšak pán Kičina naznačil aj to, že napriek zlepšenie pozície Slovenska, našej krajine sa nepodarilo dostať do prvej polovice rebríčka indexu globálnej konkurencieschopnosti, kde sa okrem Chorvátska a Grécka nachádzajú všetky krajiny EÚ. (Výsledky správy o globálnej konkurencieschopnosti 2014-2015, 2014)

O stavu podnikateľského prostredia sa dozvieme veľa aj vďaka správe Doing Business, ktorá je každoročne publikovaná Svetovou Bankou, ktorá hodnotí prostredie v takmer 200 ekonomikách celého sveta. Doing Business zahŕňa dve typy dát. Prvú skupinu tvoria dáta pochádzajúce z čítania legislatívnych predpisov a nariadení miestnymi odborníkmi a expertmi skupiny. Dáta druhého typu sú časové a pohybové ukazovatele merajúce efektívnosť v snahe o dosiahnutie cieľov regulácie. Pri časovo-pohybových ukazovateľov sú odhady nákladov premietnuté z oficiálnych poplatkov, ktoré sú povinný podnikatelia zaplatiť pri jednotlivých úkonoch. Je zrejmé, že celkové hodnotenie výkonnosti jednotlivých ekonomík sveta v porovnaní s inými krajinami v meraní Doing Business nevypovedá podrobne

o podnikateľskom prostredí danej krajiny, ale je dôležité pre tvorcov politiky, ktoré podnikateľské prostredie v značnej miere ovplyvňujú. Čím je ekonomika danej krajiny ohodnotená vyššie, tým je priaznivejšie vládou vytvorené prostredie pre podnikateľskú činnosť. (GAP analýza pre zlepšenie pozície SR v rebríčku Doing Business Svetovej banky, 2013)

Index podnikateľského prostredia (IPP) je vykazovaný Podnikateľskou alianciou Slovenska. Aliancia si za svoj cieľ stanovila zlepšenie podnikateľských podmienok pre všetkých, ktorí pôsobia na Slovenskom trhu. Podnikateľská aliancia Slovenska preto neustále monitoruje a hodnotí podnikateľské prostredie výsledkom čoho je Index podnikateľského prostredia. Monitorovanie podnikateľského prostredia sa uskutočňuje v štvrťročných intervaloch podľa troch kategórií hodnotenia, pričom každá kategória má desať položiek. Prvá kategória monitoruje vývoj legislatívneho a regulačného prostredia zásluhou položiek ako sú napr. pracovnoprávna legislatíva, konkurzná a exekučná legislatíva, funkčnosť štátnych inštitúcií, atď. V druhej kategórií sa sleduje vplyv vonkajších makroekonomických faktorov na podnikateľské subjekty, t.j. dostupnosť informácií, hospodárska politika štátu, cenová stabilita, atď. Tretia kategória je tvorená príspevkami podnikov slúžiacich k vývoju podnikateľského prostredia, čiže mikrofaktormi aké sú napr. napĺňanie vízie a zámerov podniku, výkonnosť, produktivita podniku, zamestnanosť, systém odmeňovania, atď. Podľa hodnotenia podnikateľov prepad kvality podnikateľského prostredia na Slovensku v druhom štvrťroku 2014 výraznejšie spomalil. Aktuálna hodnota Indexu podnikateľského prostredia Slovenska je 63,9 bodu, čo je oproti predchádzajúcemu kvartálu pokles a 1,07 percenta. Ako to vyplýva aj z obr. č. 2, podnikatelia sú jednoznačne nespokojní s podnikateľským prostredím na Slovensku, prekáža im najmä ústretovejší prístup vlády k vybraným väčším podnikom namiesto zlepšovania podnikateľského prostredia pre všetkých podnikateľov, byrokracia a s ňou súvisiace prieťahy v konaní na úradoch, vymáhateľnosť práva ale aj zvýšenie administratívneho a finančného zaťaženia. Oproti predchádzajúcemu kvartálu sa zlepšila položka cenovej stability, čo sa odzrkadľuje aj v nižšej inflácií. Podnikatelia pociťovali zlepšenia prístupu k finančným zdrojom. Je veľmi nádejné, že všetky položky z kategórie subjektívnych vplyvov podnikov na podnikateľské prostredie zaznamenali rast, najviac si polepšili položky vzťah podnikov k životnému prostrediu, informačná otvorenosť podnikov a zamestnanosť, systém odmeňovania a sociálny program. (Nespokojnosť podnikateľov sa zmiernila, naďalej však pretrváva, 2014)

Obrázok 2: Index podnikateľského prostredia (medzikvartálne zmeny v %)



Zdroj: Nespokojnosť podnikateľov sa zmiernila, naďalej však pretrváva (2014)

ZÁVER

Podnikateľské prostredie je fenomén, ktoré možno skúmať, analyzovať z rôzneho uhľa pohľadu. Vývoj podnikateľského prostredia vo vyspelých ekonomikách, ako je aj ekonomika Slovenska, je v značnej miere ovplyvnená aj vývojom globálnej ekonomiky, ale hlavne hospodárskou politikou krajiny. Na základe ukazovateľov meradla podnikateľského prostredia, ktorými sme sa v príspevku zaoberali, je jednoznačné, že Slovenská republika je ešte relatívne málo výkonnou ekonomikou a chudobnou krajinou. Z toho vyplýva, že je nevyhnutné neustále dbať na vybudovaní priaznivého podnikateľského prostredia. Štát by mal vytvárať podmienky na to, aby sa podnikateľské prostredie na Slovensku bolo atraktívnym nielen pre domácich podnikateľov, ale aj pre zahraničných potenciálnych investorov. Prostredníctvom vhodne vybudovaného a kvalitného podnikateľského prostredia môžu mať aj občania a spotrebitelia lepšie vyhliadky na zvyšovanie životnej úrovne a skvalitneniu tovarov a služieb.

POUŽITÁ LITERATÚRA

JURÍČKOVÁ, V. et al. (2006). *Podnikateľské prostredie a firemné stratégie*. Bratislava: Ekonomický ústav SAV, 2006, 172 s. ISBN 80-7144-154-6.
KLVAČOVÁ, E. (2008). *Fenomén dobývání renty a jeho vliv na české veřejné finance.* Praha: Professional publishing, 2008. 225 s. ISBN 978-80-86946-75-7.
MALACH, A. et al. (2005). *Jak podnikat po vstupu do EU*. Praha : Grada Publishing, 2005, 528 s. ISBN 80-247-0906-6.
MAROSI, I. (2013). *Innovation Goals and Practives among Hungarian Small and Medium Enterprises*. In. FIKUSZ 2013 – Symposiam for Young Reserchers: Celebration of Hungarian Science 2013. Budapest: Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, 2013, 141 p. ISBN 978-615-5018-91-6
NEEDLLE, D. (2004). *Business in Context*. London: Thomson learning, 2004, ISBN 978 - 1 - 84480 – 613 – 3
STRÁŽOVSKÁ, E., STRÁŽOVSKÁ, Ľ., PAVLÍK, A. (2007). *Malé a stredné podniky*. Bratislava : Sprint, 2007, 328 s. ISBN 978-80-89085-64-4.
SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. et al. (2010). *Podniková ekonomika*. Praha : C.H. Beck, 2010, 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
ŠIKULA, M. (2006). *Globalizácia, integrácia a zavŕšenie transformácie – určujúce smery hospodárskeho rozvoja Slovenska a vytváranie ekonomických predpokladov modernizácie slovenskej spoločnosti*. http://www.ekonom.sav.sk/uploads/projects/ZSSPVV.pdf , [cit.4.9.2014]
JENČÍKOVÁ, Š.: *Kritéria hodnotenia podnikateľského prostredia* http://www3.ekf.tuke.sk/work/Konferencia%20Herlany/zbornikCD/doc/Jencikova.pdf , [cit.4.9.2014]
ŠOPOŠ, G.: *Slovensko je vo vnímaní korupcie piatou najhoršou krajinou v EÚ* http://www.transparency.sk/sk/slovensko-je-vo-vnimani-korupcie-piatou-najhorsou-krajinou-eu/, [cit.5.9.2014]
HREČKO, J.(2013): Globálny index konkurencieschopnosti 2013-2014. In: *Pro IN* (Časopis pre stredný a vrcholový manažment priemyselných podnikov) ročník 14., číslo 6/2013, ISSN 1339-2271, s. 50-62 http://www.academia.edu/6014537/Globalny_index_KONKURENCIESCHOPNOSTI_2013_-_2014 [cit.4.9.2014]

PAS (2014): *Výsledky Správy o globálnej konkurencieschopnosti 2014-2015* http://alianciapas.sk/category/pravidelne_aktivity/sprava_o_globalnej_konkurencieschopnosti [cit.5.9.2014]
Podnikateľské prostredie firmy. http://www.euroekonom.sk/download2/diplomovka-teoria-ekonomia/Teoria-Diplomova-praca-Podnikatelske-prostredie-firmy.pdf [cit.4.9.2014]
GAP analýza pre zlepšenie pozície SR v rebríčku Doing Business Svetovej banky. (2013) http://www.economy.gov.sk/gap-analyza-zlepsenia-pozicie-sr-v-rebricku-doing-business-svetovej-banky/140284s.[cit.5.9.2014]
Nespokojnosť podnikateľov sa zmiernila, naďalej však pretrváva http://alianciapas.sk/category/pravidelne_aktivity/index_podnikatelskeho_prostredia/ [cit.4.9.2014]
PAS (2014) *Index podnikateľského prostredia* http://alianciapas.sk/category/pravidelne_aktivity/index_podnikatelskeho_prostredia/ [cit.5.9.2014]

ŠPECIFICKÉ POSTAVENIE MIKROPODNIKOV NA SLOVENSKU A V EURÓPSKEJ ÚNII

SPECIFIC POSITION OF MICRO COMPANIES IN SLOVAKIA AND EUROPEAN UNION

Simona Kosztanko[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

microcompanies, european union, specific, position, Slovakia

JEL Klasifikácia: G 32

ABSTRACT

Microenterprises forms the largest percentage among the category of SMEs. Currently play a very important role in Slovakia bud also in the European Union. Are the driving force of the economy, significantly contribute to the making of employment, purchasing power and competiveness. Because microenterprises are charakterized by the number of employees to 10, and basicly also have a smaller amount of capital compared to bigger companies, very difficult we would be able to talk about their financial structure. Their primary role is to ensure the effective functioning of the basic activities while addressing in detail the financial structure often not remain funds. In this paper we will discuss the specific position of microcompanies, as among the category of SMEs they do not get enough attention.

ÚVOD

Mikropodniky tvoria v súčasnosti najväčšie percentuálne zastúpenie podnikov v EÚ. Preto si bližšie priblížime špecifické postavenie týchto podnikov a najzákladnejšie skutočnosti, ktorými sa vyznačujú. Mikropodniky, ale aj malé a stredné podniky zohrávajú ústrednú úlohu v Európskom hospodárstve. Mikropodniky sú charakteristické tým, že majú menej ako 10 zamestnancov, z čoho vyplýva, že organizačná štruktúra v týchto podnikoch je veľmi jednoduchá. Definície a kategorizácie mikropodnikov sa však v jednotlivých členských krajinách odlišujú. Podľa definície EÚ je však kritérium do 10 zamestnancov všeobecne platné. Krajiny, ktoré nie sú členmi EÚ, kritériá rozdelenia mikro, malých a stredných podnikov nie sú harmonizované, a teda nie sú porovnateľné s odporúčaniami EÚ, s výnimkou Islandu.[2]

[1] Ing. Simona Kosztanko, simonacerna@gmail.com, školiteľ: doc. Ing. Elena Fetisovová, CSc., KPF.

[2]MICRO, SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES: CEB financing and its social value. 2013. [online].[cit.22.06.2014].Dostupné na internete:<http://www.coebank.org/Upload/infocentre/brochure/en/msme%20study.pdf > .

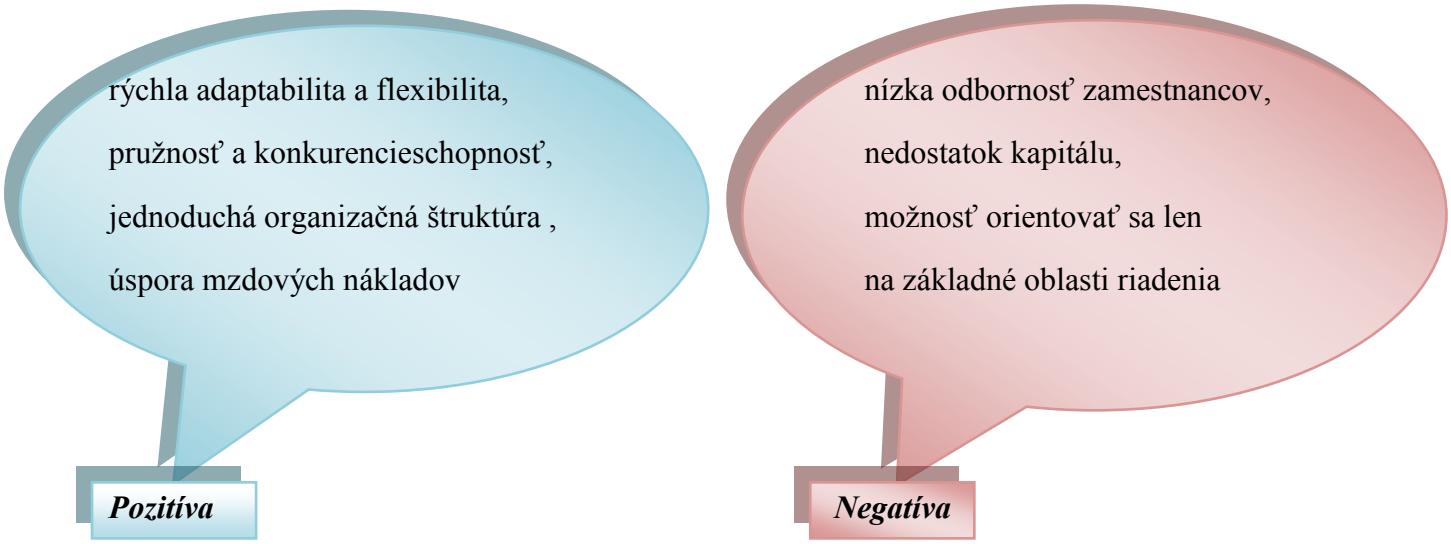
POSTAVENIE MIKROPODNIKOV NA SLOVENSKU A V EURÓPSKEJ ÚNII VŠEOBECNE

V posledných desaťročiach sa vzťah medzi priemernou veľkosťou podniku a ekonomickým rozvojom presúva smerom nadol. V prvých troch štvrťrokoch 20. storočia ekonomický vývoj podnikov zaznamenal úspory z rozsahu. Od roku 1970 však mikro, malé a stredné podniky hrali čoraz dôležitejšiu úlohu v globálnej ekonomike, vrátane európskych krajín. Trend je v súčasnosti taký, že firmy sú stále menšie. Tento trend sa obrátil, nakoľko až do roku 1970 veľkosť firiem po celom svete rástla. Čo sa týka však súvislosti medzi počtom mikro, malých a stredných podnikov a ich podielom na zamestnanosti obyvateľstva, existuje tu niekoľko empirických štúdií a výskumov, ktoré sa od seba odlišujú. Kým *Avyagari et.al. (2011)* identifikuje najvyšší nárast počtu pracovných miest najmä v malých a stredných podnikoch do 2 rokov od založenia, naopak *Davis et. Al (1996) a Neumark et.al.(2011)* našli málo dôkazov o tom, že by mikro, malé a stredné podniky vytvorili viac pracovných miest ako veľké podniky. Pripisujú skôr význam veku firmy ako jej veľkosti, čo sa týka tvorby pracovných miest. *Haltiwanger et.al. (2010)* sa zaoberal výskumom v európskych krajinách kde zistil, že mikro, malé a stredné podniky sú kľúčovým motorom rastu počtu pracovných miest v súkromnom sektore, a tiež kľúčovou hnacou silou vytvárania pracovných miest. Štúdia s názvom „Vytvárajú malé a stredné podniky viac a lepšie pracovné miesta?“(Do SMEs Create More and Better Jobs), vydaná európskou komisiou v roku 2012 poskytuje štatistické dôkazy o tom, že mikro, malé a stredné podniky predstavujú zásadný prínos tvorby pracovných miest v európskych krajinách, pričom až 85% nových pracovných miest medzi rokmi 2002-2010 bolo vytvorených práve týmito podnikmi a prispeli viac ako dvomi tretinami k celkovej zamestnanosti v nefinančných sektoroch hospodárstva. Štúdia teda ukazuje, že v rámci EÚ mikro, malé a stredné podniky vytvárajú viac pracovných miest ako veľké podniky. Čo sa týka závislosti medzi vekom mikro, malými a strednými podnikmi a ich podielom na zamestnanosti, v roku 2008 bolo najviac pracovných miest vytvorených v mikro, malých a stredných podnikoch, ktoré mali 10 a viac rokov. Túto štúdiu rozpracoval *Haltiwanger et al (2010)*. Novo vzniknuté mikro, malé a stredné podniky tvorili medzi rokmi 2005-2008 hlavný podiel rastu zamestnanosti. Všeobecne však možno povedať, že je potrebných viac empirických dôkazov a výskumov, aby bolo možné nájsť jednoznačnú súvislosť medzi vekom podniku a jeho podielom na tvorbe pracovných miest.[3]

Nakoľko aj na Slovensku najväčšie percento podnikov sú práve mikropodniky, je nesporné, že ich význam je pre celkové hospodárstvo krajiny veľký. Táto skupina podnikov sa vyznačuje svojimi špecifikami, ako aj kladmi a zápormi, na schéme č. 1 si niektoré priblížime.

[3] MICRO, SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES: CEB financing and its social value. 2013. [online].[cit.22.06.2014].Dostupné na internete:<http://www.coebank.org/Upload/infocentre/brochure/en/msme%20study.pdf > .

Schéma č. 1 ***Pozitívne a negatívne charakteristiky mikropodnikov***



Zdroj: Vlastné spracovanie

Mikropodniky sú dostatočne flexibilné, aby mohli reagovať na rýchlo sa meniace podmienky na trhu, vyznačujú sa jednoduchou organizačnou štruktúrou, typickým znakom je skutočnosť, že často krát jeden zamestnanec zastáva viacero funkcií. Napr. majiteľ podniku je zároveň manažérom a aj účtovníkom. Často sa stáva, že v týchto podnikoch môžeme pozorovať nízku odbornosť zamestnancov.

V súvislosti s finančnou a kapitálovou štruktúrou podniku, mikropodniky sa touto oblasťou zväčša nezaoberajú, finančnú štruktúru neoptimalizujú, nakoľko sa musia orientovať na základné oblasti riadenia a prežitia podniku. Neostáva priestor na optimalizáciu finančnej štruktúry. Tieto podniky musia čeliť tiež problémom spojeným s nedostatkom kapitálu či už na začiatku podnikania alebo v neskorších fázach životného cyklu. Malé podniky s počtom zamestnancov do 50 sa vyznačujú určitými odlišnosťami od mikropodnikov, pretože tu môžeme pozorovať vyššiu odbornosť zamestnancov, menšie problémy s počiatočným kapitálom, možnosť zaoberať sa podrobnejšie otázkami finančnej štruktúry, aj keď prirodzene, z globálneho hľadiska aj tu pozorujeme obmedzený priestor na skúmanie tejto problematiky.

Čo sa týka financovania a možností podpory mikropodnikov, priblížime si činnosť organizácie CEB (The Council of Europe Development Bank), ktorá sa orientuje na podporu financovania mikropodnikov. CEB vznikla v roku 1956, kedy sa zaviazala podporovať sociálne investičné projekty. V roku 1960 začala podporovať vytváranie a zachovanie pracovných miest, a ku koncu roka 2012 schválila 8,7 miliárd eur pôžičiek mikro, malým a stredným podnikom. Dôvodom pre podporu týchto podnikov je uznanie ich potenciálu ako hnacej sily ekonomického rastu, generátoru zamestnanosti a sociálnej súdržnosti. CEB podporuje finančné začlenenie mikro, malých a stredných podnikov vo všetkých členských

štátoch a prispieva k posilňovaniu úverových trhov. Konečným cieľom je vytvoriť a zachovať životaschopné pracovné miesta.[4]

Financovanie mikropodnikov má však svoje špecifiká. Klienti sú podľa CEB zvyčajne posudzovaný na základe ich sociálneho statusu, kde sú rozdelení do 4 skupín podľa výšky majetku. V súčasnosti sa však často krát zamieňajú pojmy mikrofinancovanie a mikroúvery. Mikroúvery sú definované Európskou komisiou, kedy ide o úver do výšky 25 000€ na podporu rozvoja samostatnej zárobkovej činnosti a mikropodnikov, čo ma za následok dvojaký vplyv. Jednak ekonomický dopad, pretože umožňuje vytvorenie zárobkovej činnosti a sociálny vplyv, pretože prispieva k sociálnemu a finančnému začleneniu jednotlivcov. Na druhej strane mikrofinancovanie, kedysi spojené výhradne len s pôžičkami v nízkej hodnote pre chudobných, je v súčasnosti šité na mieru konkrétnym potrebám mikropodnikov.[5]

POSTAVENIE MIKRO, MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV V RAKÚSKU

Nie je potrebné zvlášť zdôrazňovať, že mikro, malé a stredné podniky majú aj v Rakúsku veľmi významné postavenie. Na priblíženie postavenia mikropodnikov sme si vybrali Rakúsko z dôvodu, že patrí medzi jednu z najvyspelejších ekonomík Európskej únie. Disponuje kvalifikovanou pracovnou silou, zaraďuje sa medzi krajiny s vysokou životnou úrovňou. Nezamestnanosť je taktiež na veľmi nízkej úrovni, nakoľko vláda poskytuje podnikom programy, ktoré im pomáhajú udržať existujúcu pracovnú silu. Na úvod priblížime niektoré základné hodnoty makroekonomických ukazovateľov. Hrubý domáci produkt(HDP) predstavuje $ 361 biliónov, pracovná sila predstavuje celkovo 3.737 miliónov, miera nezamestnanosti 4,9% a miera inflácie v spotrebiteľských cenách 2,1%.[6]

MSP tvoria v Rakúsku takmer 99% všetkých podnikov, z čoho práve mikropodniky tvoria najvýraznejší podiel. Rakúsko sa stalo nezávislou krajinou až v roku 1955. Krajina sa zároveň vyznačuje tým, že má jednu z najvyšších sadzieb dane z príjmu pre PO na svete. Sadzby sú ohraničené výškou príjmu, pričom do 11 000€ je sadzba dane z príjmu 36,50%, do 60 000€ je 43,21%, a nad 60 000€ je 50%. [7]

Typická je skutočnosť, že len 16% obyvateľov krajiny sú samostatne zárobkovo činné osoby (SZČO), pričom priemer v krajinách EÚ je 30%. Zaraďuje sa tak ku krajinám s najnižším počtom SZČO v krajinách EÚ. Na grafe č. 1 si znázorníme rozdelenie MSP v Rakúsku podľa jednotlivých sektorov.

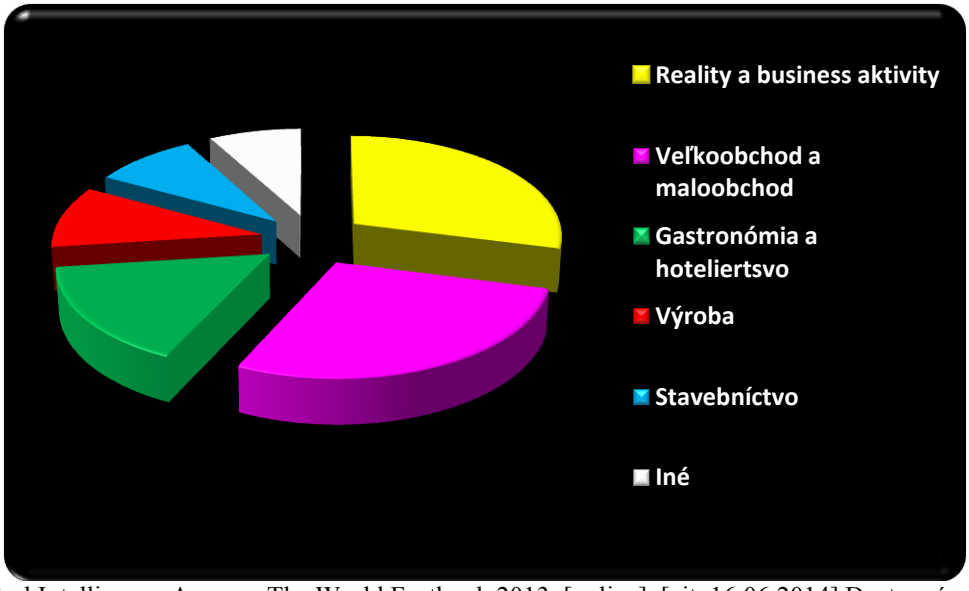
[4] MICRO, SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES: CEB financing and its social value. 2013. [online].[cit.22.06.2014].Dostupné na internete:<http://www.coebank.org/Upload/infocentre/brochure/en/msme%20study.pdf > .

[5] MICRO, SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES: CEB financing and its social value. 2013. [online].[cit.22.06.2014].Dostupné na internete:<http://www.coebank.org/Upload/infocentre/brochure/en/msme%20study.pdf > .

[6] Central Intelligence Agency. The World Factbook 2013. [online]. [cit. 16.06.2014].Dostupné na internete: https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/au.html.

[7] World Tax Rates 2014. Austria Income Tax Rates for 2014. [online]. [cit. 16.06.2014].Dostupné na internete: http://world.tax-rates.org/austria/income-tax.

Graf č.1 ***Rozdelenie MSP v Rakúsku podľa jednotlivých sektorov***



Zdroj: Central Intelligence Agency. The World Factbook 2013. [online]. [cit. 16.06.2014].Dostupné na internete: https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/au.html.

Ako môžeme vidieť na grafe č. 1, najväčšie percentuálne zastúpenie v rámci MSP v Rakúsku má veľkoobchod a maloobchod, nasledujú reality a business aktivity a následne gastronómia a hotelierstvo. Priblížime si aj niektoré najvýznamnejšie silné a slabé stránky MSP v Rakúsku. Medzi silné stránky patrí najmä:

- dobré manažérske zručnosti,
- veľmi dobrá diferenciácia produktov a služieb,
- dobrá orientácia na zákazníka v rámci medzinárodného priemeru,

Medzi slabé stránky MSP v Rakúsku patria:

- nízka miera konkurenčnej výhody MSP z dôvodu vysokých výrobných nákladov,
- chýbajúce know- how pre ďalší rozvoj,
- proces internacionalizácie je príliš zložitý[8]

Rakúska vláda sa snaží neustále vytvárať čo najvhodnejšie podmienky pre podnikateľské prostredie v krajine, pričom hlavným zodpovedným orgánom za túto oblasť je Federal Ministry of Economics and Finance (BMWA). Orgán s názvom Young Enterprise Austria reprezentuje záujmy mladých podnikateľov v Rakúsku a snaží sa vytvárať čo najvhodnejšie prostredie pre naplnenie ambícií mladých perspektívnych začínajúcich podnikateľov. [9]

[8]KOPPL, R.-HORWITZ,S.-DESROCHERS,P.2010. What is so Austrian about Austrian Economics?In *Advances in Austrian Economics*. Vol. 14. Emerald Group Publishing Ltd. 2010. 259 s. ISBN 9780857242624, eBook. Dostupné na internete: http://site.ebrary.com/lib/burgenland//docDetail.action?docID=10412722.

[9] ÖLLŐSOVÁ, A. 2009. Small and medium-sized enterprises in Austria and Hungary. State aided development opportunities(a comparative analysis). Diplomarbeit. Eisenstadt. 2009.

ZÁVER

V príspevku sme poukázali na to, aké nezastupiteľné postavenie majú mikropodniky spomedzi všetkých podnikov tak na Slovensku, ako aj v krajinách Európskej únie. Zvlášť sme poukázali na postavenie mikropodnikov v Rakúsku, nakoľko sme chceli uviesť príklad vyspelej krajiny. Rakúsko bolo nedávno označené za krajinu najvhodnejšiu na život v rámci Európy, preto je zaujímavé zaoberať sa postavením mikro a malých podnikov práve v takejto krajine. V príspevku sme tiež zdôraznili pozitívne aj negatívne charakteristiky mikropodnikov, nakoľko ani táto skupina podnikov sa nezaobíde bez určitých ťažkostí v podnikaní. Súhlasíme s tvrdením, že mikropodniky majú naozaj špecifické postavenie spomedzi všetkých ostatných kategórií podnikov.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. Central Intelligence Agency. The World Factbook 2013. [online]. [cit. 16.06.2014].Dostupné na internete: https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/au.html.

2. KOPPL, R.-HORWITZ,S.-DESROCHERS,P.2010. What is so Austrian about Austrian Economics?In *Advances in Austrian Economics*. Vol. 14. Emerald Group Publishing Ltd. 2010. 259 s. ISBN 9780857242624, eBook. Dostupné na internete: http://site.ebrary.com/lib/burgenland//docDetail.action?docID=10412722.

3. MICRO, SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES: CEB financing and its social value. 2013. [online].[cit.22.06.2014].Dostupné na internete:<http://www.coebank.org/Upload/info centre/brochure/en/msme%20study.pdf > .

4. ÖLLŐSOVÁ, A. 2009. Small and medium-sized enterprises in Austria and Hungary. State aided development opportunities(a comparative analysis). Diplomarbeit. Eisenstadt. 2009.

5. World Tax Rates 2014. Austria Income Tax Rates for 2014. [online]. [cit. 16.06.2014].Dostupné na internete: http://world.tax-rates.org/austria/income-tax.

Príspevok je výstupom riešenia grantovej úlohy VEGA č. 1/0004/13 *Aktuálne trendy a metódy vo finančnom riadení podnikov a ich vplyv na finančnú stabilitu podniku.*

BARIERY V MANAŽMENTE ZNAČKY
BARRIERS IN BRAND MANAGEMENT

MARTIN KRIŽAN[1]

KEY WORDS

Brand, advert, public relation, social media, strategic brand management.

JEL klasifikácia: M31

ABSTRACT

Brand which has functional and also symbolic meanings serves as a link between product, service or business and (potential) customers. Brand‘s value is therefore influenced by a lot of factors. Manage the brand is a process that accompanies the brand during its life cycle. The very process of brand building is a complex process in which we have to face many pitfalls and barriers that need to be appropriately overcome, respectively to handle. Brand now is classified among the most powerful tools that significantly affect the business itself. Build and develop brand is one of the basic directions of activity of any successful enterprise that wants to be competitive and to know your future.

ÚVOD

Značka sa v mnohých podnikoch zaraďuje medzi silnejšie nástroje, ktoré výraznejšie ovplyvňujú samotné podnikanie. Z tohto vyplýva nasledovné, že vybudovanie a trvalé rozvíjanie značky patrí medzi základné smery činnosti každého úspešného podniku, ktorý chce byť konkurencieschopný a spoznať svoju budúcnosť. Snaha podniku vybudovať si značku, prostredníctvom ktorej bude sprostredkovávať svoje hodnoty, postoje a komunikovať so samotnými zákazníkmi, je náročná úloha, ktorá je spájaná s mnohými premennými, ktoré je potrebne brať v úvahu a vhodným spôsobom ich pri budovaní značky zakomponovať.

Samotný proces budovania značky je zložitý proces, pri ktorom musíme čeliť rôznym úskaliam a bariéram, ktoré je potrebné vhodným spôsobom prekonať a popri tom značku ďalej rozvíjať. Ak sa nám to podarí, môžeme vytvoriť úspešnú značku, ktorá sa môže v súčasnosti ako aj v budúcnosti začleniť medzi také aktíva podniku, ktoré bude potrebné komplexne riadiť, zvyšovať ich hodnotu a chrániť ich, keďže budú mať pre podnik značnú hodnotu.

BARIERY V MANAŽMENTE ZNAČKY

Pod riadením značky si môžeme predstaviť komplikovaný a náročný proces budovania, ktorý sprevádza značku celým jej životným cyklom. Pri "budovaní značky" ide vlastne o budovanie samotného profilu podniku.

Tento proces v sebe zahŕňa budovanie, riadenie, meranie a udržovanie hodnoty značky, ktorá predstavuje akúsi pridanú hodnotu, ktorú samotná značka prepožičiava produktu alebo službe, čo sa môže prejaviť v cenách, trhových podieloch, ziskovosti, vyššej

[1]Ing. Martin Križan, PhD. Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu. Katedra podnikovohospodárska. Dolnozemská cesta 1/b. 852 35 Bratislava. e-mail: krizanmartin1@gmail.com

vernosti zákazníkov, v menšej zraniteľnosti voči krízam a konkurencii, vo vyšších maržách a v možnosti rozširovať značku i na ďalšie produkty a trhy[2].

V samotnej hodnote značky sa teda odzrkadľujú schopnosti manažmentu ovplyvniť silu, resp. hodnotu značky cez taktické a strategické konanie tak, aby značka poskytovala väčšie súčasné a budúce zisky a nižšie rizika[3]. Aby bolo možné vytvoriť účinné riadenie značky, je potrebné si uvedomovať a porozumieť prekážkam a bariéram, ktoré budovaniu prosperujúcej značky bránia.

Aaker[4] uvádza, že je nevyhnutné zvládnutie vnútorných tlakov, akýchsi vnútroorganizačných tendencií. Tie môžu byť zamerané proti skutočným inováciám a smerom k diverzifikácii, krátkodobým výsledkom a častým zmenám identity značky. Podnik by sa mal proti týmto tendenciám brániť vytvorením koncepčných modelov smerujúcich k tvorbe silnej značky, ktorá bude vzhľadom na vývoj ekonomického prostredia imúnna, resp. dopady ekonomického vývoja sa neodzrkadlia na jeho sile a hodnote.

V samotnom procese budovania značky je veľmi dôležité si hneď na začiatku toho všetkého uvedomiť a premyslieť, ako celý proces chceme, resp. budeme robiť a hlavne, aby všetky zamýšľané kroky, resp. aktivity boli vykonávané efektívne a dosiahli sa nimi želané efekty. V tejto súvislosti je potrebné si uvedomiť ešte jednu dôležitú skutočnosť, s ktorou nie všetci pri budovaní značky počítajú, že nie všetky finančné prostriedky, ktoré sa pri budovaní značky vynaložia, sa nemusia hneď a priamo premietnuť do samotnej hodnoty značky. To znamená, že môže nastať situácia, keď vynakladané finančné prostriedky budú predstavovať pri budovaní značky skôr akýsi obchodný nástroj ako prostriedok, vďaka čomu sa bude zvyšovať hodnota a sila značky.

Za najväčší problém pri riadení značky je často označovaná absencia schopnosti pozerať sa na zložité súvislosti riadenia značky očami konečného spotrebiteľa, lebo je to práve on, ktorý hodnotí úspešnosť resp. neúspešnosť riadenia značky. Výrazný problém preto je, ako uvádza Příbová, ak podnik nedisponuje dostatočnými informáciami - ak sociálno-psychologické charakteristiky spotrebiteľa (čo si myslí, ako vníma a rozlišuje) sú diametrálne odlišné od skupiny populácie, ktorej súčasťou sú oni sami. Pri riadení globálnych alebo medzinárodných značiek sa problémy tohto druhu len násobia[5].

Okrem toho problémy pri budovaní značky sa môžu vyskytnúť na začiatku samotného procesu ako aj v neskorších etapách brand manažmentu. Takže je potrebné zo strany podnikov byť neustále obozretný, aj napriek tomu, že sa doteraz v procese budovania značky nedopustili omylu alebo chyby.

Jedným z veľmi dôležitých krokov pri samotnom procese budovania značky je potreba, resp. nevyhnutnosť vytvorenia vízie značky. Absentujúca vízia pri značke môže spôsobiť, že značka bude len logom, ktoré sa proste nalepí na nejaký výrobok, ale spotrebiteľovi nič nepovie a nevytvorí sa žiadna väzba so samotnou značkou. Vízia značky napomáha rozhodovaciemu procesu, pretože pri budovaní značky je dôležité, aby predstavovala to, za čím si značka stojí a aké hodnoty zastáva. Bez jasne určenej vízie pri budovaní značky môže dôjsť k tomu, že výsledkom celého snaženia vznikne značka, ktorá nie je cielená, nemá zmysel alebo značka, ktorá sa vzdialila svojej oblasti podnikania[6].

---

[2]KOTLER, P; KELLER, K. L. 2007. *Marketing management*. 12. vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. 314 s. ISBN 8024713594,

[3]ELLIOTT, R. - PERCY, L.2007. Strategic brand management. Oxford : OxfordUniversity Press, 2007. 265 s. ISBN 0-19-926000-1,

[4] AAKER, D. A. Brand building: budování značky: vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003. 312 s. ISBN 80-7226-885-6.

[5] PŘIBOVÁ, M., Strategické řízení značky. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2000. 148 s. ISBN 80-86119-27-0.

[6]AAKER, David A. Brandbuilding: budování obchodní značky : vytvoření silné značky a její zavedení na trh. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2003. 306 s. ISBN 807-22-6885-6.

Popri vízii značky je nevyhnutné mať vždy určenú jasnú stratégiu jej budovania. Pri samotnej stratégii značky je veľmi dôležité zabrániť tomu, aby sa pri budovaní značky časom menila jej stratégia. To znamená, vyhnúť sa možným budúcim snahám o vymedzenie, resp. určenie novej pozície značky, ktorá sa od pôvodného zámeru, s ktorým sa značka na začiatku budovala.

Treba si uvedomiť, že značka a jej stabilná stratégia majú rozhodujúci vplyv na celkový výkon firmy. Príkladov takéhoto neúspešného pokusu o zmenu stratégie značky je napr. neúspešné počínanie si firmy Chevrolet. Pre značku aut tejto firmy bolo príznačné, že ide o autá, ktoré si mohli kúpiť začínajúci šoféri. Práve vďaka tomuto zameraniu značky sa koncern General Motors v tom období stal najväčšou a najziskovejšou automobilkou sveta. No chybou Chevroletu bolo, že sa pokúsil zmeniť vnímanie svojej značky a expandoval so svojou značkou aj do oblastí drahších áut, športových áut .... No úmysel automobilky sa na trhu nestretol s úspechom a tento krok priviedol firmu do bankrotu.

V samotnom proces budovania značky je potrebné si uvedomiť a všímať si ako sa vyvíja a mení trhové prostredie, pretože ruka v ruke s týmito zmenami sa mení aj správanie, potreby a zvyklosti samotných zákazníkov. Tieto zmeny je potrebné registrovať a vnímať ich, keďže tie sa výraznou mierou podpisujú pod aktivity a kroky, ktoré sa zo strany podnikov v rámci budovania značky musia neustále prehodnocovať, resp. zvažovať ich samotnú realizáciu.

Výrazná zmena, ktorá sa za posledné obdobie najviac premietla do vzťahu podnik zákazník, bol prudkých rozmach internetu a vzniku nového virtuálneho prostredia, ktoré budovaniu značky na jednej strane pri správnych krokoch zo strany podnikov napomáha, ale na druhej strany pri malých omyloch alebo zaváhaniach samotný proces budovania značky do určitej miery komplikuje.

Dnešná digitálna doba, pre ktorú sú príznačné napr. sociálne média ako napr. Facebook, Twitter a LinkedIn a pod. komplikuje a roztriešťuje proces budovania značky. Sociálne média totiž spôsobujú, že misky váh medzi spotrebiteľom a podnikom sa prikláňajú viac na stranu spotrebiteľov, čoho výsledkom je spôsob ako spotrebiteľ vs podnik operuje v online priestore.

Kedysi sa komunikácia šírila cez printové, rozhlasové alebo televízne média, teraz sa komunikácia šíri rôznymi kanálmi a v rôznych intenzitách. Bez ohľadu na kanály, ktorými sa komunikácia realizuje, treba si uvedomiť, že v snahe budovať značku, je potrebné v komunikácii so spotrebiteľmi využívať jednoduchosť a strohosť, pred zložitosťou a snahami prepojiť značku s atribútmi, resp. parametrami výrobku. Značka musí mať so službou alebo výrobkom určité prepojenie, ale nie je najvhodnejšie to fixovať na parametre produktu.

Pri budovaní značky sa neodporúča investovať veľké finančné čiastky len jedným smerom ako napr. do reklamy, ktorej efekt je najlepší hlavne v tom, aby sa značka udržiavala v povedomí, z čoho pramení, že do povedomia spotrebiteľov sa značka už dostala inými spôsobmi. Jedným z vhodným nástrojov, ako značku dostať do povedomia spotrebiteľov je využívať PR(public relations) prostredníctvom sociálnych sieti, kde sa vytvára priestor na budovanie vzťahov s verejnosťou namiesto vysokého rozpočtu vlievaného do rôznych reklamných kampaní.

Príkladom obdobného prístupu bola spoločnosť Volvo, ktorá ho využila pri uvádzaní svojho nového modelu XC90. Marketingoví odborníci podniku vyhľadali kľúčových novinárov a využili ich vo fáze návrhu nového modelu. Neskôr s nimi model prebrali aj návrhári, inžiniera a experti na bezpečnosť. Výsledkom tohto prístupu bolo nielen mnoho článkov, ktoré si prečítalo veľa ľudí, ale odzrkadlilo sa to aj na samotnom predaji. Volvo za

tento nevšedný a inovatívny prístup získalo prestížnu cenu North American Truck of the Year a to všetko bez toho, aby musela spoločnosť vynaložiť akékoľvek prostriedky na reklamu[7].

Pri reklame ako takej si je potrebné v dnešnej dobre uvedomiť, že je príliš drahá na to, čo sa ňou chce dosiahnuť, ale je aj oveľa menej efektívna, ako bola v minulosti. Vyplýva to z toho, že v médiách, na internete, vonku je jednoducho príliš veľa reklamných odkazov, čo spôsobuje vizuálny a vnemový smog. Ten má v konečnom dôsledku za následok, že reklama stráca svoje účinky a ako nástroj budovania značky sa stáva čoraz menej efektívny a adresným nástrojom.

Preto je zo strany podnikov nevyhnutné, vždy prehodnocovať nákladovú efektívnosť marketingových nástrojov, ktorých efektívnosť sa časom mení. Z toho vyplýva, že podniky by mali robiť zmeny vo svojich výdajoch s takou rýchlosťou, ako rýchlo sa mení efektívnosť jednotlivých marketingových nástrojov použitých pri riadení značky.

Terajšia doba, ktorá v súvislosti s budovaním značky ponúka značný potenciál, so sebou prináša aj zvýšené nároky so strany spotrebiteľov, čo sa prejavuje v potrebe zmeny správania sa podnikov vo vzťahu ku svojmu zákazníkovi. Dnešná doba so všetkým, čo so sebou prináša vyžaduje od podnikov väčšiu otvorenosť a rýchle a promptne reakcie. Medzi kľúčové patrí aj snaha podnikov veľmi dobre poznať cieľový trh, resp. zákazníkov, neustále zisťovať ich problémy a snažiť sa im určitým spôsobom aj pomôcť. Je potrebné si uvedomiť a porozumieť tomu, čo trh v skutočnosti chce a potrebuje a nie myslieť si, že potrebuje to, čo robíme alebo ponúkame.

Pretože napr. neduh v podobe nespokojných zákazníkov, ktorí môžu svoje negatívne skúsenosti šíriť veľmi rýchlo, môže spôsobiť v konečnom dôsledku, že väčšie masy spotrebiteľov môžu zmeniť na základe negatívnych referencií iných spotrebiteľov svoje vnímanie k danej značke. Samozrejme táto zmena v komunikácii kladie na podniky zvyšujúce sa nároky na transparentnosť, otvorenosť, dodržiavanie určitých hodnôt a schopnosť správne reagovať na všetky ohlasy zo strany klientov.

Z toho vyplýva, že pri budovaní značky musí byť podnik schopný vžiť sa naplno do roly zákazníka a posúdiť, čo zákazníka zaujme a akým spôsobom mu to prezentovať tak, aby to bolo adresné a efektívne, pričom sa týmito krokmi podporí samotná značka podniku.

Na základe neiktových zmieňovaných problémov, ktoré sa pri riadení značky vyskytujú, ich môžeme stručne zhrnúť a vymedziť ich do týchto bodov[8]:

- Tendencie k zmene stratégie
- Komplexné stratégie a vzťahy značiek
- Tendencie proti inováciám
- Fragmentácia trhu a médií
- Tlak investovať inde
- Tlak na znižovanie cien
- Rast konkurencie

ZÁVER

Dlhodobo úspešné podniky sú tie, ktoré svoju pozornosť, úsilie a finančné prostriedky dlhodobejšie investujú do oblasti budovania, merania a riadenia hodnotu značky. Efektívne riadiť značku vzhľadom na prevyšujúcu ponuku nad dopytom vo všetkých segmentoch nie je jednoduché a dosiahnuť, aby značka bola v čase konzistentná a poskytovala zákazníkom

[7] KOTLER, P;. 2005. 10 smrtelných marketingových hříchů: jak je rozpoznat a nespáchat. Praha : Grada Publishing, 2005. 94 s. ISBN 8024713594

[8] AAKER, D. A. Brand building: budování značky: vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003. 25 s. ISBN 80-7226-885-6.

pridanú hodnotu a určitú garanciu nie je možné dosiahnuť za krátke časové obdobie. Vyžaduje si to čas a správny mix krokov a aktivít, ktoré sa časom premietnu do samotnej značky.

Práve preto si proces efektívneho riadenia značky vyžaduje vytvorenie jasnej koncepcie, vízie, správnej voľby prvkov značky a definovanie pozície značky, inak povedané, kľúčovým aspektom riadenia značky je správna brandingová stratégia a snaha zo strany podniku čo najlepšie zvládnuť bariéry a úskalia, ktoré sa pri budovaní značky môžu vyskytnúť.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. AAKER, D. A. Brand building: budování značky: vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003. 312 s. ISBN 80-7226-885-6.
2. AAKER, D. A. Brand building: budování značky: vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003. 25 s. ISBN 80-7226-885-6.
3. AAKER, David A. Brandbuilding: budování obchodní značky : vytvoření silné značky a její zavedení na trh. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2003. 306 s. ISBN 807-22-6885-6.
4. ELLIOTT, R. - PERCY, L.2007. Strategic brand management. Oxford : OxfordUniversity Press, 2007. 265 s. ISBN 0-19-926000-1,
5. KOTLER, P; KELLER, K. L. 2007. *Marketing management*. 12. vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. 314 s. ISBN 8024713594,
6. KOTLER, P;. 2005. 10 smrtelných marketingových hříchů: jak je rozpoznat a nespáchat. Praha : Grada Publishing, 2005. 94 s. ISBN 8024713594
7. PŘIBOVÁ, M., Strategické řízení značky. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2000. 148 s. ISBN 80-86119-27-0.

Príspevok je spracovaný v rámci projektu VEGA č. 346 – Aktuálne výzvy podnikovej ekonomiky zamerané na zvyšovanie výkonnosti a prosperity podnikov

DOSAH REGULÁCIE NA ROZHODOVANIE O BANKOVÝCH OPERÁCIÁCH[1]

REGULATION COVERAGE TO A DECISION ABOUT BANK OPERATIONS

Magdaléna Kubranová, Gabriela Ponecová[2]

KEY WORDS bank operations, optimal structure of assets, capital adequancy, financial leverage, regulatory capital

JEL klasifikácia: G21, G28

ABSTRACT

This article is devoted to the banking sector regulation. The banking regulation is used to control banking risk activities and sustainable quality of capital and bank assets. The new regulation key aspects are capital adequancy, likvidity and leverage and brings new capital buffers for systematic important institutions and systematic risk, conservative buffer and countercyclical buffer. There are introduced three controlled ratios: liquidity coverage ratio for short- term liquidity, net stable funding ratio for long term liquidity and leverage ratio for leverage analysis. The assets and liability bank management are affected by principle of bank operation that are liquidity, profitability and security. The new regulation goes into period existing financial market uncetaintly and so only future strike a economic gain of regulated bank stage set.

ÚVOD

Finančné inštitúcie sú najregulovanejšie podnikateľské subjekty národných ekonomík. Význam regulácie spočíva v zabezpečení takého podnikateľského prostredia, ktoré minimalizuje vznik bankových kríz a spustenie globálnej finančnej krízy. Regulačné opatrenia však už majú určitú históriu, ktorá sa nesie v znamení prínosov, ale aj slabších stránok. Existujú rôzne prístupy regulátorov pri vydávaní regulačných opatrení. Miernejší prístup sa snažil podporovať a povzbudzovať určité ekonomické a bankové aktivity za podmienky širokého dohľadu, zverejňovania informácií a pravidelnej komparácie bánk na trhu prostredníctvom pomerových ukazovateľov. Prísnejší prístup zakazuje, prípadne obmedzuje niektoré druhy činností, stanovuje výpočet kapitálovej primeranosti a kontrolu krátkodobej a dlhodobej likvidity bánk a zvýrazňuje špecifikovanie rizík. Zásah regulačných opatrení v banke ovplyvňuje procesy finančného riadenia a rozhodovania a to systémovým konfliktom medzi rastom ziskovosti na jednej strane a záujmom eliminovať neprimerané riziká a zachovať stabilitu bankovej inštitúcie na druhej strane. Výkonnosť banky je významne

[1] Príspevok je výstupom riešenia grantovej úlohy VEGA č. 1/0008/14 „Kľúčové trendy vo finančnom rozhodovaní manažérov v podmienkach nestabilných finančných trhov.“

[2] Ing. Magdaléna Kubranová, PhD. odborný asistent Katedra podnikových financií FPM EU v Bratislave, tel. 02/672955659, e-mail: magdalena.kubranova@euba.sk
Ing. Gabriela Ponecová, odborný asistent Katedra podnikových financií FPM EU v Bratislave, tel. 02/672955674, e-mail: humay@euba.sk

determinovaná požiadavkami regulátora na kapitálovú primeranosť, ako aj ďalšími opatreniami. Hlavné aspekty novej regulácie sú ovplyvnené požiadavkami na vyššiu kvalitu kapitálu, s dôrazom na vlastný kapitál, ktorý je schopný absorbovať riziko.

AKTÍVNE A PASÍVNE OPERÁCIE BANKY

Bankové operácie predstavujú aktivity bánk súvisiace s prijímaním vkladov, poskytovaním úverov, platobnými službami, investičnými operáciami ako aj ďalšími operáciami povolenými bankovou legislatívou. Manažment bankových aktív a pasív je ovplyvnený zásadami bankových operácií, ktorými sú zásada ***bankovej likvidity, bankovej ziskovosti a bankovej bezpečnosti.***

K najdôležitejším ***aktívnym operáciám bánk*** patrí poskytovanie úverov podnikateľských, hypotekárnych a spotrebných a nákup cenných papierov obligácií a akcií. Aktívne operácie sú pre banky základným zdrojom výnosov, ktoré majú obvykle formu získaných aktívnych úrokov a v niektorých prípadoch formu dividend alebo ziskov z kurzových rozdielov. V účtovníctve sa zachytávajú na strane aktív bilancie banky. Aktívne operácie bánk predstavujú obchody, ktorých realizáciou sa mení objem alebo štruktúra aktív banky evidovaných v bilancii. Podľa toho, či z aktívnych operácií plynie výnos alebo nie aktíva sú rozdelené na výnosové teda zarábajúce a nevýnosové alebo len jednorazovo prinášajúce výnos t.j. nezarábajúce aktíva. Medzi zarábajúce aktíva patria úverové pohľadávky, peňažné prostriedky na účtoch peňažných rezerv v NBS, peňažné prostriedky na účtoch v iných bankách a cenné papiere v portfóliu banky. Nezarábajúcimi aktívami sú pokladničná hotovosť, hmotný investičný majetok, nehmotný investičný majetok a ostatné aktíva.

Pasívne operácie bánk predstavujú tie operácie, prostredníctvom ktorých banky získavajú zdroje napríklad prijímaním termínovaných a netermínovaných vkladov a úsporných vkladov, vydávaním depozitných certifikátov, hypotekárnych záložných listov, obligácií prípadne akcií. Pasívne operácie sú predpokladom pre uskutočňovanie aktívnych operácií, ktoré sú hlavným zdrojom výnosov bánk. Aktívne operácie úzko súvisia s realizáciou pasívnych operácií. Vzájomná súvislosť medzi nimi je determinovaná skutočnosťou, či sa realizáciou aktívnej operácie mení objem aktív, alebo ich štruktúra. Pasívnu operáciu t.j. získavanie finančných prostriedkov je nutné zrealizovať vtedy, ak sa aktívnou operáciou bude meniť objem aktív. Pri realizácii aktívneho obchodu spojeného len so zmenou štruktúry aktív t.j. keď sa nemení ich objem, nie je nevyhnutné realizovať pasívny obchod na získanie zdrojov, pretože sa nemení výška bilančnej sumy banky. Z uvedeného nám vyplýva úzka previazanosť medzi aktívnymi a pasívnymi operáciami, v prípade keď realizácia jedného druhu obchodu sa môže uskutočniť len realizáciou iného druhu obchodu. Treba však upozorniť na to, že toto platí len v prípade previazanosti medzi lehotami splatnosti aktív a pasív, t.j. doby viazanosti aktív a splatnosti pasív, ktorými sú aktíva kryté.

Základný protiklad medzi aktívnymi a pasívnymi operáciami predstavuje aj rozdielny cieľ ich realizácie. Kým realizáciou pasívnych operácií banka sleduje získanie finančných prostriedkov, čím vznikajú pre banku náklady vo forme úroku, dividend a provízií za požičané finančné prostriedky, tak aktívnymi operáciami banka realizuje umiestnenie týchto prostriedkov s cieľom dosahovania výnosov.

Ďalším charakteristickým znakom aktívnych operácií je, že banka v nich má pozíciu buď ako ***veriteľ***, alebo ako ***investor*** pri majetkových podieloch a účastiach. Banka má v určitom okamihu právo požadovať vrátenie zapožičaných finančných prostriedkov vrátane úroku, provízií a iných peňažných odmien od dlžníka t.j. ako veriteľ. Ak je banka investor môže využiť svoje vlastnícke právo, ktoré nadobudla investovaním finančných prostriedkov a ktoré predstavujú pre banku finančný výnos napríklad vo forme podielu na zisku alebo iné kapitálové výnosy ako aj rozdiel medzi nákupnou a predajnou cenou cenného papiera.

Optimálna štruktúra bankových aktív, ktorá ovplyvňuje nielen likviditu bánk, ale aj jej rentabilitu sa premieta do tvorby zisku. Bilančný zisk zastrešuje kvalitu riadenia aktív a pasív banky, odzrkadľuje schopnosť minimalizovať riziká aktívnych obchodov a je výsledkom komplexnej činnosti banky. Významným faktorom, ktorý ovplyvňuje rentabilitu komerčných bánk vyjadrenú bilančným ziskom je štruktúra výnosových aktív. V tejto súvislosti za výnosové aktíva považujeme tie aktívne operácie, ktoré prinášajú úrokový výnos. Tieto aktíva sú rozhodujúcim zdrojom príjmov komerčnej banky. Dominantné postavenie v štruktúre bankových aktív majú úvery, medzibankové aktíva a operácie s cennými papiermi. Priemerná výnosnosť týchto aktív v rozhodujúcej miere ovplyvňuje rentabilitu komerčných bánk. Banka pri rozhodovaní o umiestňovaní zdrojov do aktívnych obchodov zohľadňuje dva základné faktory. Rizikovosť aktíva vyjadrenú všeobecnou mierou jeho návratnosti a cenu aktíva vyjadrenú úrokovým výnosom. Likvidita a rentabilita komerčnej banky sú spojené nádoby a zmena štruktúry výnosových aktív sa preto premieta do vývoja ich priemernej výnosnosti.

Úvery, medzibankové aktíva a cenné papiere sú relatívne samostatné nástroje na finančnom trhu a cena týchto aktív je ovplyvnená vzťahom ponuky a dopytu. Súčasne sa na poklese priemernej úrokovej výnosnosti podieľa priamy vzťah cena aktíva a rizikovosť aktíva. Znamená to, že rizikovosť bankového aktíva jeho cenu zvyšuje a naopak. Zmena štruktúry aktív v prospech menej rizikových má vplyv na pokles ich výnosnosti.

HODNOTIACE ASPEKTY KVALITY AKTÍV

V súčasnosti sú na hospodárske výsledky obchodných bánk kladené vysoké nároky. Meranie hospodárenia banky len podľa samotného zisku však nie je objektívne. Investorom povedia omnoho viac aj ďalšie kritériá. Avšak v každom prípade ***najzákladnejším ukazovateľom výsledku hospodárenia banky*** je dosiahnutý zisk. Túto informáciu nájdeme v účtovných výkazoch každej banky, ktoré sú zverejňované tiež v ich výročných správach resp. ďalších verejne dostupných informačných zdrojoch.

Zisk po zdanení je informácia zaujímavá predovšetkým pre akcionárov, pretože sa od nich odvíja výška ich dividend. Pretože sa jedná len o absolútne číslo, ktoré bez zahrnutia do širšieho kontextu príliš nevypovedá o efektívnosti hospodárenia – neumožňuje totiž ani porovnanie rôzne veľkých inštitúcií, ani porovnanie v čase. Preto sú potrebné ďalšie analýzy a to ako statické, tak i dynamické, a ich komparácia s porovnateľnou konkurenciou. Všeobecne platí, že jeden ukazovateľ nie je smerodajný ukazovateľ, pretože žiadne ukazovatele nie sú natoľko komplexné, aby zahrňovali všetky nutné súvislosti a väzby.

Za významné informácie je možné považovať **ukazovatele ROE** a **ROA**. **ROE** (return on equity) alebo **výnosnosť kapitálu** sa vypočíta ako podiel čistého zisku a priemernej výšky kapitálu v danom období. Kapitál obsahuje nielen základné imanie, ale i ostatné kapitálové fondy, kapitálové rezervy a nerozdelený zisk minulých období (a tiež nerozdelený zisk bežného roka, ak tento ukazovateľ počíta v priebehu hospodárskeho roka). Výnosnosť je meraná na základe účtovnej (t.j. nie na základe trhovej) hodnoty vlastného kapitálu. ROE je neporovnateľný v odlišných ekonomických prostrediach, a to z dôvodu rôznych daňových systémov. Tento ukazovateľ nezohľadňuje infláciu a náklady na vlastný kapitál. Hodnoty ROE bývajú investormi porovnávané s výnosmi dlhodobých štátnych cenných papierov, ktoré bývajú považované za najbezpečnejšiu investíciu s najnižším výnosom. Ide však len o jednoduché zovšeobecnenie. Investorom ide aj o meranie rizikovosti podnikania, do ktorého vkladajú svoje finančné prostriedky. **ROA** (return on assets) alebo **rentabilita aktív** sa vypočíta ako podiel čistého zisku banky po zdanení a priemernej výšky aktív v danom období. ROA ukazuje, koľko zarobí jedna jednotka aktív, t.j. do akých

výnosných aktív banka investuje svoje pasíva. Ak nie je vysoká hodnota ROA podložená vysokou hodnotou ROE, nevypovedá nič o výnosnosti analyzovanej obchodnej banky.

V tejto súvislosti je ale nutné zdôrazniť, že aj v banke existuje úzky vzťah medzi výnosnosťou danej investície a jej rizikovosťou. Obvykle platí, že rizikovejšie investície môžu byť výnosnejšie než investície menej rizikové, ale taktiež sa môžu stať stratovými.

Rizikovosť obchodov banky je regulovaná jednak na medzinárodnej úrovni, ale i na národnej úrovni a to najrôznejšími opareniami. Súhrnne a historicky označovanými pravidlami sú BASEL I., II. a III. Jedným z ukazovateľov je **kapitálová primeranosť** alebo vzťah medzi kapitálom banky a jej rizikovo váženými aktívami.

Ďalším ukazovateľom analýzy zisku je tzv. kapitálový multiplikátor alebo **leverage ratio** či asset/capital ratio, ktorý sa vypočíta tak, že sa celkové aktíva vydelia priemerným kapitálom. Tento ukazovateľ sleduje to, aký je vzťah medzi výškou bilančnej sumy a výškou kapitálu alebo aké množstvo aktív je kryté jednotkou kapitálu.

Iným zaujímavým a často používaným ukazovateľom je čistá úroková marža. Vypočíta sa tak, že sa najprv od celkových úrokových výnosov odpočítajú celkové úrokové náklady a rozdiel sa vydelí hodnotou priemerných úročených aktív za dané obdobie. **Čistá úroková marža** ukazuje, ako efektívne je bankou riadený vzťah medzi úrokovými príjmami napr. z poskytnutých úverov a úrokovými nákladmi t.j. úrokmi platenými za depozitá, a to vo vzťahu k úročeným aktívam. Používaným ukazovateľom je tiež **spread** alebo **čisté úrokové rozpätie**. Ide o rozdiel medzi priemernou sadzbou úročených aktív a priemernou sadzbou úročených pasív. Tento ukazovateľ sa ale používa menej než čisté úrokové rozpätie, pretože nevystihuje pomer úročených a neúročených aktív a pasív. Ukazovateľ **čistá úroková pozícia, zameraná na úročené aktíva**, vyjadruje, či má obchodná banka v bilancii viacej úročených aktív než úročených pasív. Čím je hodnota tohto ukazovateľa vyššia, tým je obchodná banka ziskovejšia. Vypočíta sa tak, že sa najprv od celkovej sumy úročených aktív odpočíta celková suma úročených pasív a potom sa rozdiel vydelí celkovou sumou úročených aktív. V tejto súvislosti je vhodné ešte spomenúť **ukazovateľ výnosových aktív**, ktorý sa vypočíta tak, že sa priemerné úročené aktíva vydelia priemernými celkovými aktívami. Ukazovateľ vyjadruje, akú časť aktív tvoria úročené aktíva.

Analýza kvality aktív sa zameriava hlavne na úverové riziko. Nekvalitné úvery v portfóliu banky spôsobujú straty a redukujú kapitál banky. Nekvalitné aktíva sa považujú za hlavnú príčinu bankrotov bánk. Iný pohľad na kvalitu aktív banky je v ich primárnej funkcii, ktorá spočíva v zabezpečení rentability a dlhodobej stability. Kvalita aktív má významný vplyv na budúce hospodárske výsledky banky prostredníctvom vytvárania rezerv a odpisov. Klasifikované úvery môžu mať negatívny dopad na kapitál banky a preto je dôležité analyzovať aktíva banky, aby sme zistili prípadný dopad na ziskovosť, kapitálovú primeranosť a flexibilitu banky. Ohodnotenie kvality aktív patrí medzi najdôležitejšie aspekty analýzy bankovej činnosti, pričom sa sleduje v dvoch líniách a to ako sledovanie silných a slabých stránok manažmentu úverového rizika a ohodnotenie kvality investičného a úverového portfólia.

BANKOVÝ KAPITÁL V KONTEXTE REGULÁCIE

Medzi kľúčové aspekty **novej regulácie** patrí kapitálová primeranosť, kontrola likvidity bánk, finančná páka a rôzne typy ochranných vankúšov. Vlastný kapitál, ktorý banky vkladajú do svojej činnosti je bankový kapitál. V SR sa pre činnosť banky vyžaduje vlastný akciový kapitál najmenej 1,2 mil. eur a pre banku ktorá vykonáva hypotekárne obchody najmenej 3,3 mil. eur. Finančná kríza odhalila aj slabé miesta ***v oblasti požiadaviek na kvalitu a množstvo kapitálu bánk.*** Z hľadiska teórie nákladov kapitálu je známe, že náklady

vlastného kapitálu sú vyššie ako náklady cudzieho kapitálu a preto sú banky prirodzene motivované držať vlastný kapitál na minimálnej požadovanej úrovni regulačného kapitálu.

Regulovaná ***finančná páka (leverage ratio - LR)*** by mala zamedziť nadmernému extenzívnemu zadlžovaniu bankového sektoru. Jednou z kľúčových príčin krízy bol vznik nadmernej zadlženosti v súvahových a podsúvahových bankových operáciách. Pákový efekt sa kumuloval a banky sa tomu nebránili. Ich základný kapitál sa prakticky nemenil a objem operácií v ich súvahe geometricky rástol. Pákový pomer sa počíta na základe vzťahu vlastný kapitál delený aktívami. Princíp výpočtu LR spočíva v pomere vlastného kapitálu banky označovaného ako Tier 1 k jej súvahovej a podsúvahovej expozícii t.j. k aktívam. LR teda vypočítame ako podiel Tier 1 regulačného kapitálu a celkovej expozície banky. Vlastný kapitál vstupuje do výpočtu predovšetkým v hodnote kmeňových akcií banky. Medzi podsúvahové expozície zaraďujeme napríklad bezpodmienečné bankové prísľuby, priame úverové ekvivalenty, bankové akceptácie, poskytnuté záruky a iné. LR je jednoduchým nerizikovo založeným nástrojom na posúdenie bankovej stability. Cieľom LR je zabrániť neobmedzenému zvyšovaniu bilančných súm bánk s nízkym regulačným kapitálom. V súčasnosti prebieha monitoring LR t.j. od 1.1.2013 do 1.1.2016. Konečná úprava bude implementovaná od roku 2018. Celkový ***rozdiel medzi kapitálom a objemom súvahy a podsúvahových aktivít*** nesmie byť v budúcnosti vyšší ako 3 %. Regulácia sa v tomto smere snaží obmedzovať najmä rizikové aktivity investičných bánk na finančných trhoch. LR je jednoduchý ukazovateľ, ale orgánom dohľadu poskytne pohľad na operácie banky z úplne iného pohľadu ako prepočet základnej požiadavky na *kapitálovú primeranosť banky (CAD - capital adequancy)* cez rizikovo vážené aktíva (*RWA)*. Povinné zverejňovanie LR od 1.1.2015 vytvorí ďalší tlak na banky pristupovať transparentne k finančnej páke.

Banky by mali držať dostatočné množstvo vysoko kvalitného a nezadlženého kapitálu aby vydržali aj náročnejšie a krízové situácie. Na kontrolu krátkodobej likvidity je zameraný ***ukazovateľ krytia krátkodobej likvidity LCR*** *(liquidity coverage ratio)* ktorý monitoruje, aby v banke bola dostatočná zásoba vysoko likvidných aktív slúžiacich k pokrytiu čistých peňažných výdajov v najbližších 30 dňoch. Cieľom je LCR rovné minimálne 100 %. V krízových a náročných obdobiach môže ukazovateľ poklesnúť pod limitovanú hodnotu, čo však dáva signál aby banka pristúpila k opatreniam na nápravu a vrátila LCR na pôvodný limit.

Ukazovateľ krytia stabilných zdrojov (*Net Stable funding Ratio NSFR*) je zameraný na zabezpečenie dlhodobej likvidity a financovania banky. NSFR sleduje, či má banka dostatočné financovanie v období dlhšom než jeden rok. Dostupné stabilné zdroje financovania musia pokryť požadované stabilné výdaje na 100 % v horizonte viac než jeden rok. Cieľom je zaistiť, aby banky boli aj pri plnení NSFR schopné ekonomike poskytnúť reálny dostatok dlhodobého financovania. Od 1.1.2016 budú finančné inštitúcie povinné doložiť, že ich dlhodobé záväzky sú kryté stabilným dlhodobým financovaním.

Zvyšovanie požiadaviek kapitálovej primeranosti je riešené nielen formou základnej kapitálovej požiadavky, ale aj prostredníctvom tzv. vankúšov. Basel III pre tento účel zavádza tri ochranné vankúše.

Kapitálový ochranný vankúš resp. konzervatívny vankúš *(Capital conservation buffer CCB)*, ktorý budú musieť banky vytvoriť, aby boli v budúcnosti pripravené na prípadné nepriaznivé udalosti. Jedná sa o 2,5 % kapitálovú požiadavku. Cieľom vankúša je chrániť kapitál banky a teda jej poskytnúť určitú rezervu v krízových situáciách. Súčet základnej požiadavky na minimálny akcionársky kapitál a CCB má dosiahnuť v roku 2019 výšku 7 %. Pokiaľ CCB klesne pod 2,5 % bude sa aktivovať v banke automatická brzda na výplatu dividend akcionárom a bonusov vedeniu banky. Čím viac sa budú regulačné ukazovatele kapitálovej primeranosti približovať minimálnej požiadavke, tým väčšie budú obmedzenia pre rozdelenie zisku.

Proti cyklický kapitálový vankúš *(Countercyclical buffer CB)* bude zavedený ako rozšírenie kapitálového konzervatívneho vankúša. Podobne ako CCB je to 2,5 % kapitálová požiadavka. Cieľom je korigovať dopad hospodárskeho cyklu na úverovú aktivitu bánk. Účelom je dosiahnuť lepšiu ochranu bankového sektora v čase nadmerného rastu celkových úverov. Na rozdiel od kapitálového konzervatívneho vankúša tvorba proti cyklického vankúša nie je automatická a povinná a bude sa vyžadovať len v tej krajine, kde sa vyskytne nadmerný rast úverového agregátu, ktorý môže byť sprevádzaný nadmernými rizikami. V situáciách, keď CB klesne pod 2,5 % platia pre dividendy a bonusy rovnaké obmedzenia, ako v prípade poklesov CCB.

Ochranný vankúš pre systémovo dôležité finančné inštitúcie *(Global systemic institution buffer)* sa vymedzuje po zohľadnení veľkosti súvahy, miere cezhraničných aktivít a kapitálovej prepojenosti. Tvorený je z dôvodu rizika, ktoré tieto veľké inštitúcie v systéme vytvárajú a tiež z dôvodu morálneho hazardu pri ich zachraňovaní daňovými poplatníkmi. Tento ochranný vankúš prináša kapitálovú požiadavku od 1% do 3,5 % a bude povinný od 1.1.2016. Systémovo dôležité banky budú musieť podľa Basel III byť schopné absorbovať nečakané straty.

VÝSLEDKY TESTOVANIA BANKOVÝCH AKTÍV V EUROZÓNE

Európska centrálna banka (ECB) robila doteraz najrozsiahlejšiu kontrolu 130 bankových skupín v eurozóne. Cieľom testu bolo dôkladne preskúmať kvalitu bankových aktív, čo má finančným ústavom v eurozóne pomôcť znova si získať dôveru. Odborníci pri previerke účtovných kníh bánk precenili hodnotu ich aktív a znížili ju o 48 miliárd eur, zatiaľ čo hodnotu zlých úverov zvýšili o 135 miliárd eur na 879 miliárd eur. Táto hĺbková previerka najväčších bánk v eurozóne by mala zvýšiť dôveru v bankový sektor. Po odhalení problémov a rizík môžu banky podniknúť opatrenia na ich odstránenie.

Celkovo 25 zo 130 najväčších bánk v eurozóne neprešlo doteraz najrozsiahlejšími záťažovými testami Európskej centrálnej banky, ktoré mali preveriť ich kondíciu a schopnosť zvládnuť prípadné turbulencie v ekonomike. Testy odhalili, že potrebujú zvýšiť kapitál o 25 miliárd eur. Z toho 13 spomedzi neúspešných bánk musí v priebehu šiestich až deviatich mesiacov zvýšiť svoj kapitál o 10 miliárd eur a zvyšným 12 sa už priebežne podarilo doplniť svoje rezervy o celkovo 15 miliárd eur. ECB pri vyhodnocovaní odolnosti bánk pri najhoršom možnom scenári vývoja v eurozóne vychádzala z ich finančnej pozície na konci roka 2013. Banky sa však počas tohto roka snažili posilniť svoj kapitál.

V hĺbkovej previerke zdravia popredných európskych bankových skupín neuspelo 19,2 % bánk v eurozóne. Na konci vlaňajška im chýbal kapitál v celkovej výške 25 miliárd eur. ECB zakladala svoje hodnotenia na stave bankových súvah ku koncu roku 2013. Pri takzvanej **kontrole kvality aktív** zisťovala, či si preverované banky nechali v rezerve dosť kvalitného kapitálu. Dvanásť z 25 bánk, ktoré testami neprešli, si podľa ECB od konca vlaňajška chýbajúci kapitál t.j. spolu 15 miliárd eur zabezpečili. Zostávajúcich 13 bánk teraz bude mať možnosť oznámiť, ako chcú získať chýbajúce finančné prostriedky v celkovom objeme 10 miliárd eur.

Najväčšie slovenské banky Slovenská sporiteľňa, VÚB banka a Tatra banka prešli hodnotením Európskej centrálnej banky. Výsledky testov potvrdili, že slovenské banky majú ukazovateľ vlastného kapitálu Tier I nad referenčnou hodnotou 8 %. V žiadnej zo slovenských bánk, ktoré boli predmetom komplexného hodnotenia, nebol identifikovaný nedostatok kapitálu a komplexné hodnotenie potvrdilo ich veľmi dobrú kapitálovú pozíciu a dlhodobú stabilitu. Aktuálne nie je preto potrebné, aby slovenské banky predložili plány na posilnenie kapitálu a preto nie je potrebné prijímať žiadne opatrenia na posilnenie kapitálových pozícií hodnotených bánk. Výsledky súčasne preukazujú, že v komplexnom

hodnotení uspeli všetky materské spoločnosti slovenských bánk. Výsledky komplexného hodnotenia ECB potvrdili, že slovenské banky sú stabilné, dôveryhodné a zdravo fungujúce. V porovnaní s inými európskymi bankami dosahujú vo väčšine ukazovateľov priaznivejšie výsledky. Výsledok je dôkazom pozitívnej kondície slovenských bánk aj napriek externým rizikám a ekonomickým problémom v eurozóne a majú rezervy vytvorené pre prípad negatívnych šokov.

Hlavný kapitálový ukazovateľ Core Tier I upravený na základe kvality kontroly aktív (AQR) dosiahol v **Slovenskej sporiteľni** 19,49 percenta. Druhou časťou hodnotenia boli záťažové testy, ktorých výsledkom je odhad chýbajúcich vlastných zdrojov bánk pri rôznych scenároch vývoja ekonomiky. Upravený kapitálový ukazovateľ CET1, ktorý hodnotí budúci možný dopad základného scenára v horizonte troch rokov, dosiahol v sporiteľni 19,91 percenta. Pri nepriaznivom scenári dosiahla banka úroveň 19,51 percenta, pričom požiadavka regulátora je 5,5 percenta. Výsledky, ktoré dosiahla Slovenská sporiteľňa, sú pozitívne. Podľa kapitálových ukazovateľov, ktoré priznala ECB, si udržiava pozíciu jednej z najstabilnejších bánk eurozóny.

Podľa výsledkov záťažových testov spĺňa **VÚB** všetky požiadavky, vrátane tých v nepriaznivom scenári, a to s veľkou rezervou nad stanovenými limitmi. Ku koncu roka 2013 mala ukazovateľ kapitálovej primeranosti Core Tier I na úrovni 16,01 percenta. Základný scenár záťažového testu predpokladá, že ukazovateľ CET1 by ku koncu roka 2016 dosiahol 15,92 percenta, pri nepriaznivom scenári by to bolo 13,82 percenta. Oba výsledky sú podľa VÚB výrazne nad stanovenou minimálnou úrovňou osem percent pre základný a 5,5 percenta pre nepriaznivý scenár.

Tatra banka v prípade základného scenára dosiahla hodnotu 14,79 percenta primeranosti vlastného kapitálu a v prípade nepriaznivého scenára hodnotu 11,68 percenta. Samotné hodnotenie kvality aktív zo strany ECB, ktoré je založené na konzervatívnom metodickom prístupe, predstavuje úpravu hodnoty primeranosti vlastného kapitálu Tier 1 o 55 bázických bodov, a to najmä pre úpravu portfóliových opravných položiek. Keďže banky pôsobiace v SR nemajú v súčasnosti problémy s kapitálovou primeranosťou nemal by pre ne byť problém prispôsobiť sa na nové kapitálové podmienky stanovené v rámci Bazilej III.

Medzi trinástimi **problémovými bankami**, ktoré musia zvýšiť svoj kapitál sú: grécke Eurobank a National Bank of Greece, cyperská Hellenic Bank of Cyprus, talianske Monte dei Paschi di Siena, Banca Carige, Banca Popolare di Milano a Banco Popolare di Vicenza, rakúska Österreichische Volksbanken, írska Permanent TSB, portugalská Banco Comercial Portugues, belgická Dexia a slovinské Nova Ljubljanska Banka a Nova Kreditna Banka Maribor.

Najväčšie problémy majú talianske banky. Až deväť z talianskych bánk záťažovou skúškou neprešlo, napríklad Monte dei Paschi di Siena, Banca Carige, Banca Popolare di Milano a Banco Popolare di Vicenza. Najviac kapitálu potrebuje doplniť talianska Monte dei Paschi, a to 2,1 miliardy eur. Najväčšiu kapitálovú dieru 2,1 miliardy eur má tretia najväčšia talianska banka a zároveň najstaršia banka na svete Monte dei Paschi di Siena. Väčšine ostatných bánk chýbal kapitál nepresahujúci výšku jednej miliardy eur. V niektorých prípadoch to bolo menej ako 200 miliónov eur.

Okrem talianskych finančných ústavov v teste neuspeli tri grécke banky, tri cyperské, dve belgické, dve slovinské a po jednej z Francúzska, Nemecka, Španielska, Rakúska, Írska a Portugalska. Neúspešnou nemeckou bankou je Munich Hypotheken. V Nemecku bola neúspešná len Münchener Hypothekenbank. Tá už ale kapitál podľa nemeckej centrálnej banky a regulátora v priebehu roka posilnila a zaznamenané kapitálové medzery sa jej teda podarilo odstrániť. V Belgicku neuspela aj AXA Bank Europe, čo je belgická banková pobočka francúzskej poisťovacej skupiny AXA. Podľa belgickej centrálnej banky však nebude potrebovať ďalšie opatrenia na zvýšenie kapitálu. Požiadavky kontrolórov ECB splnili

všetky francúzske banky s výnimkou vydavateľa krytých dlhopisov Caisse de Refinancement de l'Habitat, ktorý už podnikol kroky, aby svoju súvahu posilnil.

Európska centrálna banka (ECB) v rámci kontroly kvality aktív (AQR) požadovala, aby ukazovateľ kapitálovej primeranosti Core Tier 1 pri základnom scenári neklesol pod 8 %, a pri krízovom scenári sa udržal nad 5,5 %. Banky, ktoré toto kritérium nesplnili, si musia požadovaný kapitál doplniť a mali predložiť ECB plán rekapitalizácie.

Banky nezasiahlo ani tak zistenie, aké veľké majú kapitálové diery, ale skôr to, ako majú nadhodnotené niektoré aktíva. Podľa ECB banky nadhodnotili pôžičky a aktíva celkovo o 48 miliárd eur. Tridsaťjeden bánk pritom malo sledovaný podiel kvalitného kapitálu pod úrovňou desiatich percent, ktorú investori považujú za bezpečnú. Ďalších 28 bánk prekonalo túto úroveň o jeden percentuálny bod. Gréckej banke Piraeus po revízii ECB klesol tento podiel o 3,7 percenta, čo je vôbec najväčšie zníženie. ***Cieľom testov bolo posilniť bankový systém tak, aby banky mohli vykonávať viac aktívnych operácií a tým poskytovať viac úverov podnikom.*** To by malo podporiť stagnujúcu ekonomiku eurozóny, ktorú trápi práve neochota bánk požičiavať peniaze s dostupným úrokom a nízky záujem podnikov o pôžičky. Kontrola kvality aktív bola dôkladná a prísna. Výsledky predpokladajú, že ekonomickému oživovaniu by nemali v budúcnosti prekážať obmedzenia na strane ponuky úverov.

JEDNOTNÝ MECHANIZMUS DOHĽADU V EUROZÓNE

Jednotný mechanizmus dohľadu v eurozóne je taktiež realitou. ECB bude vykonávať dohľad nad bankami v eurozóne. V rámci dohľadu bude úzko spolupracovať s vnútroštátnymi orgánmi dohľadu. Tento krok je kľúčovou súčasťou vytvárania bankovej únie. Po roku prípravných prác, v rámci ktorých sa okrem iného uskutočnilo podrobné hodnotenie odolnosti a súvah najväčších bánk v eurozóne, Európska centrálna banka prevzala zodpovednosť za dohľad nad bankami v eurozóne. Jednotný mechanizmus dohľadu Single Supervisory Mechanism (SSM) je nový systém bankového dohľadu pozostávajúci z ECB a príslušných vnútroštátnych orgánov zúčastnených krajín. Jeho hlavným cieľom je prispieť k bezpečnosti a zdraviu úverových inštitúcií a k stabilite európskeho finančného systému a zabezpečiť konzistentný dohľad. ECB bude vykonávať priamy dohľad nad 120 významnými bankovými skupinami, ktoré predstavujú 82 % aktív bankového sektora eurozóny. V rámci dohľadu nad všetkými ostatnými 3 500 bankami bude ECB stanovovať a monitorovať štandardy dohľadu a úzko spolupracovať s príslušnými vnútroštátnymi orgánmi. Predpokladá sa, že týmto krokom bankový dohľad na európskej úrovni zlepší a posilní finančnú stabilitu, pričom zabezpečí rovnocenné podmienky, pokiaľ ide o požiadavky dohľadu, ktoré musia banky spĺňať. ECB preberá úlohy v oblasti dohľadu, ktoré jej boli zverené nariadením o jednotnom mechanizme dohľadu, jeden rok potom, ako nariadenie nadobudlo účinnosť. Počas uplynulého roka prebiehali rozsiahle prípravné práce, v rámci ktorých sa okrem iného uskutočnilo komplexné hodnotenie a kontrola finančného stavu najväčších bánk, boli prijaté právne predpisy, ktoré vymedzujú fungovanie SSM, a v rámci ECB boli vytvorené nové štruktúry riadenia.

ZÁVER

Medzi dôvody vzniku problémov bánk a finančnej krízy patrí likvidita a finančná páka. V období ekonomického rastu bol realizovateľný trend, keď banky poskytovali dlhodobé úvery, na ktoré si požičiavali na krátkodobých trhoch a tak mali viazané krátkodobé zdroje v dlhodobých aktívach čo spôsobovalo ich nízku likviditu na trhu. Niektoré banky z dôvodu dodržania podmienok kapitálovej primeranosti umelo zvyšovali bilanciu voči kapitálu využívaním podsúvahových nástrojov. Problémy likvidity v kombinácii

s nekvalitným regulačným kapitálom spôsobili bankám krízový stav. Basel III vnáša do konsolidovania bankových inštitúcií viac regulácie a nových pravidiel a snaží sa riešiť nedostatky starších regulácií. Tieto pravidlá sú určené na stabilizáciu bankového sektoru z pohľadu kvality a dostatku kapitálu, likvidity a primeranej finančnej páky, s ktorou banky pracujú. Aj keď Basel III prenáša väčšiu váhu na kvalitu kapitálu a riadenie likvidity, prichádza v období neistoty na finančných trhoch a preto až budúcnosť zhodnotí prínosy a náklady novej regulácie bankového prostredia.

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] JÍLEK, J. 2013. *Finance v globální ekonomice I : peníze a platební styk.* Praha : Grada Publishing, 2013. 660 s. Finanční trhy a instituce. ISBN 978-80-247-3893-2.
[2] POLOUČEK, S. et al. 2010. *Peniaze, banky, finančné trhy*. Bratislava : Iura Edition, 2010. 476 s. Ekonómia. ISBN 978-80-8078-305-1.
[3] WILSON J.S.G. 1995. *Manažment bankových aktív a pasív.* 1. vyd. Bratislava : Elita, 1995. 370 s. ISBN 80-85323-69-9.
[4] http://www.bankingsupervision.europa.eu.
[5] CRD IV. Smernica európskeho parlamentu a Rady EÚ 2013/36/EU. Dostupné na: http://ec.europa.eu/internal_market/bank/regcapital/legislation-in-force/index_en.htm
[6] CRR. Nariadenie Európskeho parlamentu a Rady EU č.575/2013. Dostupné na: http://ec.europa.eu/internal_market/bank/regcapital/legislation-in-force/index_en.htm
[7] Basel III accord. Basel III compliance professionals Association. Dostupné na: www.basel-iii-accord.com/.
[8] http://www.nbs.sk/sk/informacie-pre-media/tlacove-spravy/

ASPEKTY KONKURENCIESCHOPNOSTI V ŠTUDIJNOM ODBORE FINANČNÝ MANAŽMENT[1]

ASPECTS OF COMPETITIVENESS IN FINANCIAL MANAGEMENT STUDY BRANCH

Magdaléna Kubranová[2]

KEY WORDS study branch, competitive advantage, financial management, education market, interactive dialog

JEL Klasifikácia A23, G00, M31, M10

ABSTRACT

Study branch is regarded as a product, which is offered in the education market. To a utilization of quality and attractive study branch is needed identification and analysis of competitiveness aspects. Financial management study branch is a complex product, which is offered in identical study programs. The value chain is generated by content of study branch and to target groups distribution. The achievement of competitive advantage in study branch means increases in the value chain. With competition increasing on the education market growths also requirement of regenerated marketing. In this context are going into efects the interactive dialogue with potencial applicants for university education by using atractive and effective forms of communication about study branch of financial management.The graduate of financial management study branch in all of degrees of studies find general knowledge and positioning on employment market in business economics and also financial markets sphere.

ÚVOD

Neustále prebiehajúca a postupne narastajúca dynamika zmien v prostredí sociálnych, ekonomických a právnych vied spôsobuje, že garanti študijných odborov resp. samotné vysoké školy sú nútené hľadať, overovať a analyzovať v praxi nové a účinnejšie nástroje, pomocou ktorých je možné zabezpečiť konkurencieschopnosť resp. konkurenčnú výhodu študijných odborov. V príspevku sa venujeme konceptu identifikovania kľúčovej spôsobilosti pre budovanie trvalo udržateľnej konkurenčnej výhody študijného odboru finančný manažment, vzhľadom k tomu, že bežné nástroje implementované v zhoršujúcom sa vývoji záujmu o tento študijný odbor neprinášajú želateľný dlhodobý efekt. Zámerom je uviesť význam orientácie na konkurencieschopnosť z hľadiska zdrojovo orientovaného pohľadu a vplyvov prostredia na študijný odbor. Takto orientovaný pohľad prináša možnosť zosúladenia faktorov v internom prostredí študijného odboru so zameraním na jeho uplatnenie. Pri ponuke študijného odboru na trh vzdelávania je vhodné postupovať analogicky ako pri umiestňovaní produktov a služieb na trhu.

[1] Príspevok je výstupom riešenia grantovej úlohy VEGA č. 1/0008/14 „Kľúčové trendy vo finančnom rozhodovaní manažérov v podmienkach nestabilných finančných trhov.“

[2] Ing. Magdaléna Kubranová, PhD. odborný asistent Katedra podnikových financií FPM EU v Bratislave, tel. 02/672955659, e-mail: magdalena.kubranova@euba.sk

ŠTUDIJNÝ ODBOR AKO PRODUKT AKADEMICKÉHO VZDELÁVANIA

Študijný odbor je oblasť poznania, ktorá môže byť predmetom vysokoškolského vzdelávania v niektorom z jeho troch stupňov. Študijný odbor sa vymedzuje obsahom, ktorý charakterizujú najmä oblasti a rozsah vedomostí, schopností a zručností, ktoré profilujú absolventa. Ministerstvo školstva vydáva a spravuje sústavu študijných odborov Slovenskej republiky. Sústava študijných odborov obsahuje tie študijné odbory, v ktorých môžu vysoké školy v Slovenskej republike poskytovať vysokoškolské vzdelávanie. Vysokoškolské vzdelanie v študijnom odbore alebo v kombinácii študijných odborov sa získa štúdiom podľa akreditovaného študijného programu v konkrétnom študijnom odbore alebo v kombinácii študijných odborov. Študijný program je súbor predmetov, ktoré pozostávajú zo vzdelávacích činností, akými sú najmä prednáška, seminár, cvičenie, záverečná práca, projektová práca, stáž, exkurzia, odborná prax, štátna skúška a ich kombinácie a súbor pravidiel zostavený tak, že úspešné absolvovanie týchto vzdelávacích činností pri zachovaní uvedených pravidiel umožňuje získať vysokoškolské vzdelanie, pričom súčasťou je spracovaná kvalifikačná práca.

Výhoda študijného odboru 3.3.13 finančný manažment spočíva v tom, že predstavuje otvorený systém. Znamená to teda, že medzi ním a príbuznými odbormi existujú väzby. Konkurencieschopnosť študijného odboru je pre každú vysokú školu existenčnou a prestížnou záležitosťou. Na tento trend reaguje akademické vzdelávanie rozvojom študijných programov, aby výsledný produkt naplnil očakávania jednak záujemcov o štúdium, ale aj potreby podnikateľskej a národohospodárskej praxe. Štúdium finančného manažmentu a jeho praktické aplikovanie má široký záber a adaptabilnosť na rôznorodé požiadavky praxe.

Osobitná pozornosť by sa však mala venovať pohľadu na aplikáciu ponúkaného študijného odboru, na vnútorné zdroje, schopnosti a dispozície. Interné prostredie zvykne byť posudzované najmä z pohľadu schopností naplniť možnosti vyplývajúce z externého prostredia. Stratégia prislúchajúcej organizačnej zložky t.j. fakulty a katedry by mala umožniť čo najlepšie využiť zdroje a schopnosti vo vzťahu k príležitostiam v externom prostredí univerzity. Unikátnosť a tým pádom aj možnosť dlhodobejšej platnosti zvolenej konkurenčnej stratégie spočíva v internom prostredí. Schopnosť rozpoznať príležitosti nerobí konkurenčnú schopnosť dlhodobou alebo trvalo udržateľnou. Na toto práve vplýva schopnosť nastaviť interné prostredie (zdroje, štruktúry, procesy, vzťahy) s orientáciou na čo najvyššiu tvorbu „pridanej hodnoty“ v rámci hodnotového reťazca. Hodnotový reťazec študijného odboru tu môžeme vnímať ako “dodávateľsko-odberateľský“ vzťah medzi dodávkou vzdelávacích služieb a produktov univerzity, fakulty a príslušnej katedry študentovi, a následne cez budúceho absolventa trhu práce.

V súvislosti s týmto pohľadom vysvetlenie prečo niektoré študijné odbory sú dlhodobo úspešné z hľadiska záujmu o ne, zatiaľ čo iné zlyhávajú i keď na základe požiadaviek trhu práce sú lukratívne, môže byť zodpovedané práve cez rozbor interných zdrojov, ale aj možností a schopností potenciálnych záujemcov z radov stredoškolských študentov.

Z pohľadu rozčlenenia zdrojov by sme mohli uvažovať o hmotných a nehmotných zdrojoch. *Hmotné zdroje* predstavujú napríklad kvalitné kapacitné vybavenie katedry pre relevantné študijné predmety, materiálno technické zabezpečenie, finančné zdroje slúžiace na odmeňovanie študentov zapájajúcich sa do výskumných aktivít.

Nehmotné zdroje predstavuje ľudský kapitál (učitelia), zákaznícky kapitál (študenti), organizačný kapitál (rozvrh výučby), inovačný kapitál (spájanie teórie s praxou), procesný kapitál (objektívne hodnotenie výsledkov štúdia). Súperenie s konkurenciou však nedokážu samostatne zabezpečovať len hmotné alebo len nehmotné zdroje. Hmotné zdroje vytvárajú základnú bázu, s ktorou sa ďalej pracuje na úrovni nehmotných zdrojov, čím sa vytvára predpoklad pre vytváranie tých správnych schopností potrebných pre budovanie konkurencieschopnosti. Kľúčové nehmotné zdroje sú spôsobilosti ako prispieť k budovaniu

hodnoty pre študentov (zákazníkov), ale taktiež musia pomôcť zužitkovať príležitosti a zmierňovať ohrozenia v externom prostredí.

Trvalo udržateľná ***konkurenčná výhoda*** je taká, ktorá umožňuje dlhodobé udržiavanie alebo zlepšovanie konkurenčnej pozície na trhu. Podľa zdrojovo orientovaného pohľadu je trvalá konkurenčná výhoda dosiahnutá neustálym rozvíjaním existujúcich a vytváraním nových zdrojov a kapacít v reakcii na rýchlo sa meniace podmienky na trhu vzdelávania. Medzi hlavné zdroje v tomto prípade patria nehmotné zdroje a tým je *intelektuálny kapitál*. Kľúč k budovaniu trvalo udržateľnej konkurenčnej výhody je v neustálom sledovaní správneho ovplyvňovania hodnotového reťazca. Konkurenčnú výhodu v oblasti vzdelávania má ten, kto tvorí správnu hodnotu pre zákazníka t.j. *študenta* a dosahuje nadpriemerný záujem o študijný odbor. Študijný odbor dosahuje konkurenčnú výhodu aj v tom prípade, ak jeho absolventi dokážu pôsobiť v atraktívnom prostredí trhu práce.

Koncept kľúčových spôsobilostí vychádza z predpokladanej snahy o maximalizáciu pridanej hodnoty produktov a služieb a tým súvisiaceho rozhodovania o rozdelení práce v rámci celého reťazca tvorby hodnoty. Príslušná katedra fakulty ako organizačná zložka by sa mala sústreďovať na oblasť, v ktorej dosahuje jedinečnosť v kvalite, výkonnosti, odlišností vzdelávacích postupov a vyučovacích metód a ktorá disponuje zdrojmi pre tvorbu trvalo udržateľných konkurenčných výhod.

Pri transformácii vedy do študijného odboru je dôležité rešpektovať určité kritériá akými sú funkčnosť poznatkov, relatívna ucelenosť a úplnosť poznatkov, vedecká správnosť a primeranosť. Jednotlivé predmety študijného odboru sú odkázané na dodržiavanie didaktických zásad ako systematickosť, primeranosť, vedeckosť, spájanie teórie s praxou a trvácnosť. Účinnosť a efektivita výučby v predmetoch študijného odboru je spôsobená aktivitou študujúcich, prácou s reálnymi prostriedkami podnikateľského prostredia, okamžitou spätnou väzbou, vzájomnou spoluprácou a kooperáciou študentov a vyučujúcich. Z didaktického hľadiska je riešenie problému taká zložka procesu štúdia, pri ktorej má študent po oboznámení sa s reálnou situáciou, využitím vlastných intelektuálnych schopností dospieť k cieľu riešenia úlohy. SWOT analýza je základnou metódou na posúdenie silných a slabých stránok študijného odboru a príležitostí a ohrození, ktoré sú závislé na vplyve vonkajšieho prostredia. SWOT analýza je otvoreným ohodnotením odboru a užitočným nástrojom na deskripciu celkovej situácie.

Študijný odbor je vlastne produktom na trhu vysokoškolského vzdelávania, ktorý po formálnej stránke schvaľuje akreditačný orgán. Záujem o absolventov študijného odboru sa formuje jednak na trhu práce, čo by vlastne malo pozitívne ovplyvniť myslenie samotného študenta prípadne jeho zákonných zástupcov, ale aj študijných poradcov strednej školy pri výbere študijného odboru. Hlavnými motivačnými prostriedkami však v prvej fáze rozhodovania sa študenta je samotné akademické prostredie a vzdelávanie v danom študijnom odbore. Správne načasovaný postup prezentácie študijného odboru je závislý od zvolenej formy komunikácie príslušnej katedry s cieľovými skupinami.

UPLATNENIE KONKURENČNEJ VÝHODY ŠTUDIJNÉHO ODBORU

Konkurenčná výhoda študijného odboru je dlhodobá schopnosť vytvárať väčšiu, alebo konečnými zákazníkmi t.j. študentmi viac vnímanú úžitkovú hodnotu jednotlivých predmetov odboru. Dosahovanie konkurenčnej výhody znamená hľadanie faktorov vedúcich k úspešnosti dosiahnutia záujmu o študijný odbor ako permanentný jav. S tým súvisí aj hľadanie faktorov, ktoré vedú k dlhodobej udržateľnosti konkurenčnej výhody. Študijný odbor finančný manažment je otvorený systém, čo znamená, že medzi ním a príbuznými odbormi existujú určité väzby. Študijné programy v študijnom odbore sa formujú, zdokonaľujú a aktualizujú na podmienky praxe pod vplyvom ich garantov ako i gestorov jednotlivých predmetov. Štúdium

je zamerané na finančné riadenie podniku a umožňuje absolventom získať štandardné a časovo aktuálne poznatky.

Vychádzajúc z oficiálnej charakteristiky študijného odboru podľa portálu MŠ SR o vysokých školách existujú v európskom i mimoeurópskom priestore aj príbuzné študijné odbory ako sú Finance, Finance Engineering, Corporate Finance, Accounting and Finance, Financial Economics, Financie, bankovníctvo a investovanie, Finanční podnikání, Management Accounting a poskytujú ich Amsterdam Institute of Finance, University of Birmingham, London Business School, University Nyenrode Netherlands, Rotterdam School of Management, Templeton College Oxford University, Universiteit van Amsterdam, VŠE Praha, Akademia Ekonomiczna im Karola Adamieckego v Katowicach, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, Slezska univerzita Opava, Ekokomicko spravní fakulta, MU Brno.

Absolventi študijného odboru finančný manažment sú spôsobilí vykonávať podľa dosiahnutého stupňa profesiu podnikový finančník na bakalárskom stupni, finančný manažér na inžinierskom stupni, finančný manažér Philosophiae doctor na doktorandskom stupni. *Podnikový finančník* na základe získaných vedomostí komplexne ovláda základnú problematiku podnikových financií t.j. finančné plánovanie a rozpočtovanie, riešenie zdrojov financovania podniku, kredit manažment, manažment pohotových prostriedkov, účtovníctvo, dane a pod. a dokáže organizovať a riadiť finančné procesy na úrovni operačno-výrobného manažmentu vo všetkých typoch podnikov. *Finančný manažér* je schopný vykonávať manažérske funkcie na úrovni vrcholového a stredného manažmentu vo všetkých typoch podnikov. Ovláda základné disciplíny finančného manažmentu zodpovedajúce znalostiam druhého stupňa štúdia. Znalosť disciplíny umožňuje plniť funkciu sprostredkovateľa medzi podnikom a finančným trhom. *Finančný manažér Philosophiae doctor* ovláda vedecké metódy výskumu a vývoja s orientáciou napríklad na metódy a modely strategického finančného riadenia podniku, metódy hodnotenia rozpočtovo-kapitálových rozhodnutí, metódy a modely hodnotenia finančného zdravia a výkonnosti podniku, medzinárodných spoločností, finančných inovácií na finančných trhoch a pod.

Absolventi ***odboru finančný manažment na bakalárskom stupni*** získajú základné poznatky z oblasti národohospodárskych a podnikovo hospodárskych disciplín, práva, medzinárodného obchodu a primerané poznatky z matematiky, štatistiky, účtovníctva, informatiky a psychológie. Profilujúce znalosti získavajú zo základných oblastí podnikových financií a ich aplikácií vo finančnom rozhodovaní a organizácii a riadení finančných procesov v podniku. Absolventi odboru nájdu uplatnenie vo finančných útvaroch vo všetkých typoch podnikov, osobitne v malých a stredných podnikoch, neziskových organizáciách, bankách a v ďalších inštitúciách finančného trhu. Absolvent odboru na bakalárskom stupni *získa teoretický základ* z vybraných národohospodárskych a podnikovo hospodárskych disciplín, práva a medzinárodného obchodu, získa teoretické poznatky z matematiky, štatistiky, účtovníctva, informatiky a psychológie, získa teoretické poznatky zo základných oblastí podnikových financií, a vie ich využiť pre výkon podnikového finančníka a manažéra na úrovni operačno-výrobného manažmentu.

Absolvent odboru bakalárskeho stupňa získa praktické zručnosti na vykonávanie finančno-ekonomických analýz, hodnotenie výkonnosti v podniku, pripravovať podklady pre rozpočtovo kapitálové rozhodnutia, rozhodnutia o zdrojoch financovania, viesť finančné a manažérske účtovníctvo, vypracovávať krátkodobé finančné plány a rozpočty, sledovať a kontrolovať ich plnenie, analyzovať odchýlky, navrhovať žiaduce operatívne opatrenia, aplikovať ďalšie nástroje a metódy finančného riadenia. Absolvent odboru na bakalárskom stupni dokáže efektívne komunikovať s finančnými manažérmi a manažérmi ostatných funkčných oblastí podniku, prichádzať s novými návrhmi, racionalizačnými opatreniami

najmä v oblasti zvýšenia efektívnosti finančných procesov v podniku, udržiavať kontakt s vývojom a novými poznatkami v oblasti teórie a praxe podnikových financií.

Kľúčové študijné oblasti pre získavanie vedomostí v odbore na bakalárskom stupni štúdia tvoria tematické celky ako všeobecná ekonomická teória, matematika, štatistika, podnikové hospodárstvo, financie a mena, marketing, medzinárodný obchod, podnikové financie, mikroekonómia, účtovníctvo, manažment, informatika. V absolventskom ročníku štúdia kľúčové témy tvorí dlhové financovanie, analýza finančných trhov, daňové systémy, finančno-ekonomická analýza, nákladový controling a spracovanie záverečnej práce podľa zadania. Ďalšie témy študijného odboru na bakalárskom stupni dopĺňa hospodárska politika, základy práva, finančná matematika, manažment výroby, riadenie ľudských zdrojov, manažérska informatika, podnikanie v malých a stredných podnikoch, automatizácia kancelárie a psychológia.

Absolventi ***druhého stupňa*** vysokoškolského štúdia ***odboru finančný manažment*** sú komplexne odborne pripravení z oblasti teórie a praxe finančného riadenia podniku, medzinárodných spoločností, vzťahu podniku k finančným trhom a k zahraničiu. Jadro vedomostí vytvárajú tematické oblasti ako sú finančné investície, finančné inžinierstvo, medzinárodný finančný manažment, dane podnikateľských subjektov a medzinárodné zdanenie, controlling, medzinárodné účtovníctvo, konsolidácia účtovnej závierky a ďalšie. Absolventi odboru sú odborne pripravení vykonávať manažérske funkcie na úrovni vrcholového a stredného manažmentu vo všetkých typoch podnikov. Môžu sa tiež uplatniť vo funkcii finančného sprostredkovateľa medzi podnikom a inštitúciami finančného trhu a zahraničím, vo funkcii finančného manažéra neziskových organizácií, v auditorských, poradenských a maklérskych firmách. Dobrým predpokladom je aby absolvent ukončil prvostupňové štúdium v študijnom odbore finančný manažment alebo v niektorom príbuznom študijnom odbore. Absolvent odboru finančný manažment na druhom stupni získa teoretické poznatky z ťažiskových oblastí moderného finančného manažmentu, medzinárodného finančného manažmentu, strategického manažmentu a teoretické poznatky o inováciách na finančných trhoch, získa teoretické poznatky zo všetkých oblastí účtovníctva, daní a ďalších finančno-ekonomických disciplín, a dokáže ich tvorivo aplikovať vo finančnom riadení podnikov a ďalších finančných a nefinančných organizáciách. Absolvent odboru na druhom stupni nadobudne praktické znalosti analyzovať finančné zdravie podniku, precizovať faktory, ktoré ho ovplyvnili a navrhovať opatrenia smerujúce k pozitívnemu vývoju, tvorivo aplikovať metódy, nástroje a modely finančného riadenia v oblasti investícií, pracovného kapitálu, optimalizácie kapitálovej štruktúry, dividendovej politiky, finančného inžinierstva, analýzy rizika, analýzy cenných papierov, tvorby strategických finančných plánov a daňového systému, viesť finančné a manažérske účtovníctvo, účtovné výkazníctvo a vnútorný audit, tvorivo aplikovať získané teoretické poznatky pri riešení zložitých rozhodovacích finančných problémov. Absolvent odboru na druhom stupni dokáže efektívne presadzovať aktívnu funkciu finančného manažmentu v rámci komplexného systému podnikového manažmentu, prichádzať s novými návrhmi a projektmi rozvoja finančného manažmentu podniku, udržiavať kontakt a osvojovať si nové poznatky z teórie a praxe finančného riadenia. Kľúčové témy znalostí študijného odboru na druhom stupni štúdia tvoria oblasti ako finančný manažment podniku, finančné investície, dane podnikateľských subjektov, finančné účtovníctvo, strategický manažment, ako aj finančné inžinierstvo, medzinárodné zdanenie, finančná analýza a finančné plánovanie, medzinárodný finančný manažment, controlling, a konkrétne riešenie zadanej záverečnej práce. Ďalšie témy študijného odboru na druhom stupni sú medzinárodný manažment a podnikanie, financovanie malých a stredných podnikov, účtovníctvo bánk, účtovníctvo spoločností a družstiev, konsolidácia účtovnej závierky, medzinárodné účtovníctvo, analýza cenných papierov, podnikateľská etika a finančné právo.

Študijný odbor na úrovni doktorandského štúdia je zameraný na vedecké metódy skúmania kľúčových oblastí teórie a praxe finančného riadenia podnikov a je schopný prinášať nové, originálne poznatky pre ďalší rozvoj finančnej teórie a praxe a podieľať sa na ďalšom rozvoji študijného odboru. Absolvent odboru finančný manažment má poznatky z významných tém zodpovedajúcich súčasnému stavu poznania. Osvojuje si metódy a zásady vedeckej práce, etické a spoločenské stránky vedeckej práce a schopnosť prezentácie výsledkov tvorivého bádania. Študijná časť pozostáva najmä z prednášok, seminárov a individuálneho štúdia odbornej literatúry potrebných z hľadiska zamerania dizertačnej práce.

Hlavné témy študijného odboru sú zamerané na metódy a modely hodnotenia finančného zdravia podniku, metódy a modely hodnotenia efektívnosti investičných projektov, metódy a modely riadenia pracovného kapitálu, metódy a modely optimalizácie kapitálovej štruktúry, dividendové teórie, optimalizácia zdanenia, teórie portfólií a modely oceňovania kapitálových aktív, metódy kvantifikácie menového rizika a menovej expozície, medzinárodné účtovné štandardy, metódy a modely tvorby strategického finančného plánu.

Ďalšie témy študijného odboru predstavujú teoretické otázky ekonomického rastu akou sú spotreba, úspory, investície, úloha štátu pri regulácii ekonomiky, medzinárodná ekonomická integrácia, vývojové tendencie manažmentu vo svete, vývojové trendy informačných a komunikačných technológií, teória strategického riadenia podniku, metódy strategickej analýzy, teória organizovania a organizačných štruktúr. Vedecká časť pozostáva z vedeckého formulovania aktuálneho problému rozvoja teórie finančného riadenia a praktických zameraní doktorandského štúdia, vedecké bádanie a výskum konkrétnej témy, vypracovanie dizertačnej práce a preukázanie schopností na samostatnú vedeckú a tvorivú činnosť v oblasti rozvoja finančnej teórie a praxe finančného riadenia.

VÝZNAM KOMUNIKÁCIE NA TRHU VZDELÁVANIA

Hodnotový reťazec je založený na poznatku, že príčiny konkurenčnej výhody sa nedajú identifikovať len jednoduchým pohľadom na študijný odbor finančný manažment. Študijný odbor sa musí rozložiť na súbor čiastkových aktivít, ktoré sa osobitne skúmajú z hľadiska príspevku k celkovej hodnote. Hodnotu tvoriace činnosti sú základom konkurenčnej výhody. Aby odbor získal konkurenčnú výhodu musí vytvárať hodnotu tvoriace funkcie, aby ich mohol realizovať takým spôsobom, aby sa odlíšil od iných odborov. Musí teda disponovať výnimočnou schopnosťou v jednej alebo viacerých hodnotu tvoriacich funkciách aby si vytvoril konkurenčnú výhodu. Ak sa nachádza v niektorej z týchto funkcií výrazná slabosť tak sa odbor dostane do konkurenčnej nevýhody.

Pri poznávaní ako sa hodnota vytvára nestačí pozorovať len samotný obsah študijného odboru. Veľa hodnoty sa vytvára aj v „ distribučnom reťazci“ a preto musí byť analyzovaný celý reťazec. Zdrojom konkurenčnej výhody môžu byť aj exkluzívne vzťahy a dlhodobé kontrakty so zamestnávateľmi vo finančnej sfére, podnikovej sfére, prístup k špeciálnym praktickým vzdelávaniam v podnikoch, resp. inej sfére finančnej vedy. V minulosti získaná vynikajúca pozícia finančného manažmentu má možnosť nadobudnúť konkurenčnú silu, posilňovať vybudované výhody so sklonom k udržaniu konkurenčnej výhody pokiaľ sa nezmenia vonkajšie faktory pri ktorých vznikla. *Kľúčovými kompetenciami* organizačného prvku hodnotového reťazca t.j. príslušnej katedry je možné využiť zdroje na dosiahnutie konkurenčnej výhody.

Konkurenčnú výhodu tvorí vlastne množina prvkov a väzieb. Formálnym predpokladom na vznik konkurenčnej výhody sú priaznivé externé a interné podmienky. Možnosť vytvoriť konkurenčnú výhodu závisí od veľkosti, premenlivosti a zložitosti externej zmeny, od schopnosti reagovať na tieto zmeny a účinne ich využívať. Informovanosť o externom prostredí a vnímavosť na toto prostredie je nevyhnutná aj kvôli pružnosti reakcie

na externé zmeny. Tak ako sa mení vonkajšie prostredie, a zmena je príležitosť na získanie konkurenčnej výhody, malo by sa meniť aj vnútorné prostredie napríklad zintenzívňovaním komunikácie v oblasti aktualizovania tém jednotlivých študijných predmetov.

S rastom konkurencie na trhu vzdelávania rastie tiež potreba prepracovaného marketingu. Poslaním marketingovej komunikácie v oblasti ponuky vzdelávacích služieb je vzájomný a interaktívny dialóg s cieľovými skupinami budúcich stredoškolských absolventov za účelom poskytovania aktuálnych a spoľahlivých informácií o ponuke aktivít v príslušnom študijnom odbore. Dôležitá je popularizácia vedecko-výskumných aktivít príslušnej katedry resp. celej fakulty. Významnú úlohu v procese komunikácie má spätná väzba, ktorá vypovedá o účinku a správnosti komunikačného procesu. Spôsob, akým bude katedra príslušná študijnému odboru komunikovať závisí od obsahu ponuky a cieľovej skupiny, ktorej je ponuka určená.

Osobná ponuka štúdia v študijnom odbore je priama osobná komunikácia a napriek vývoju elektronickej komunikácie je považovaná za stále najúčinnejšiu, ale z pohľadu príjemcov taktiež najobmedzenejšiu formu komunikácie. Nespochybniteľnou výhodou je osobný kontakt, ktorý je pre ponuku vysokoškolského vzdelávania v mnohých prípadoch nezastupiteľný. Katedra podnikových financií už využila tento spôsob pri osobných návštevách študentov a pedagógov na stredných školách, kde študenti doktorandského štúdia mohli osobne objasniť podstatu štúdia a referovať o výhodách a možnostiach študijného odboru finančný manažment. Mimoriadne je však dôležité správne načasovanie takéhoto osobného stretnutia a zameranie na zodpovedajúce stredné školy t.j. obchodné akadémie, gymnáziá a stredné obchodné školy, ktoré majú aj ekonomické študijné predmety. Zatraktívnenie ponuky vzdelávania v odbore finančný manažment je apelovať na internacionalizáciu tohto študijného odboru a možnosť absolvovania zahraničných študijných pobytov. Interaktívny dialóg s cieľovými skupinami študentov umožňuje poskytnúť aktuálne a spoľahlivé informácie o význame študovať predmetný študijný odbor a zároveň získať spätnú väzbu o úrovni uvažovania nastupujúcej generácie pri uplatnení sa na trhu práce, predstave o odmeňovaní za vysokokvalifikovanú prácu, názory na uplatnenie sa v znalostnej ekonomike a pod. Vplyv osobnej komunikácie je dôležitým faktorom pri rozhodovaní o výbere vysokej školy a výbere vhodného študijného odboru, ak ju realizuje personál zainteresovaný na danej téme a dobre ovládajúci študijnú problematiku ako i požiadavky praxe a trhu práce. Neosobný spôsob komunikácie (reklama v masovokomunikačných prostriedkoch), v prípade propagácie študijného odboru je vhodný využiť len v kombinácii s osobnou komunikáciou.

ZÁVER

Finančný manažment je akademickou a vedeckou disciplínou formalizovaných a uznaných teórií, ktoré sú testované a verifikované empirickými štúdiami o správaní podnikov a trhov. Konečným posúdením užitočnosti všetkých teórií je samozrejme ich konzistentnosť s faktami a teda aj schopnosť predpovedať správanie ekonomického sveta. Budúcnosť finančného manažmentu je nespochybniteľná, pretože absolventi študijného odboru majú širšie obchodné chápanie a podnikateľský nadhľad a môžu pôsobiť aj ako skutoční partneri a poradcovia pre top manažment vo veľkých podnikoch. Uplatnenie majú aj ako finanční manažéri malých a stredných podnikov, kde sa od nich očakáva, že sa budú aktívne angažovať i v tvorbe a implementácii podnikovej stratégie, podieľať sa na dôležitých obchodných a strategických rozhodnutiach a na celopodnikových projektoch, v ktorých sú zaangažované aj viaceré oddelenia.

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] KOTLER, P. - ARMSTRONG, G. 2011. *Marketing*. Praha : Grada Publishing, 2004, dotisk 2006, 2007, 2009, 2011. 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.

[2] LABSKÁ, H. et al. 2014. *Marketingová komunikácia*. 1. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. 323 s. ISBN 978-80-225-3852-7.

[3] READ, C. – KAUFMAN, S. 1997. *CFO: architect of the corporation´s future*. Price Waterhouse Financial & Cost management Team. New York: Published by John Wiley & Sons, 1997. 300 p. ISBN 0-471-97599-0.

[4] ROHLÍKOVÁ, L. – VEJVODOVÁ, J. 2012. *Vyučovací metody na vysoké škole*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2012. 288 s. ISBN 978-80-247-4152-9.

[5] SOUKALOVÁ, R. 2012. *Současná role komunikace vysoké školy s cílovými skupinami*. Zlín: VeRBuM, 2012. 111 s. ISBN 978-80-87500-14-9.

[6] Zákon č.131/2002 Z. z o vysokých školách a o zmene a doplnení niektorých zákonov

[7] https://www.portalvs.sk/sk/studijne-odbory

VÝVOJ FÚZIÍ A AKVIZÍCIÍ V KRAJINÁCH V4
DEVELOPMENT OF MERGERS AND ACQUISITIONS IN THE V4 COUNTRIES

Elena Kubričanová[1]

KEY WORDS: merger, acquisition, V4 countries, private equity, financial crisis

JEL klasifikácia: G34

ABSTRACT

The object of the present paper is to show the development of mergers and acquisitions (M&A) in recent years in V4 countries. The paper clarifies what influenced the development of mergers and acquisitions in individual countries of the region. To show the development of the number and value of mergers and acquisitions we have selected data published by companies CMS (tax and law adviser) and Emerging Markets Information Service (EMIS) - leading provider of information of market M&A in emerging Europe, which includes the database DealWatch. The paper shows the specifics of the V4 region, country comparison within the region given the number and value of M&A and the most attractive sectors for investors. The paper shows the largest transactions in individual countries of the V4 region in the years 2011 to 2013, which significantly influenced the reported data on the number and value of M&A.

ÚVOD

Situáciu na globálnom trhu M&A[2] v rokoch 2008-2009 významne ovplyvnila globálna finančná kríza, ktorá viedla k zníženiu počtu, ale najmä hodnoty realizovaných transakcií. Príčinou bol ťažší prístup k zdrojom financovania týchto transakcií – vnútorných v dôsledku poklesu rentability spoločností a vonkajších v dôsledku ťažšieho prístupu k úverom a nestability na kapitálovom trhu. V dôsledku krízy sa odložili aj niektoré plánované privatizačné projekty. Spoločnosti sa sústreďovali na znižovanie zadlženia a na udržanie svojej finančnej pozície a zámery v oblasti M&A odsúvali na neskoršie obdobie. Negatívny vplyv finančnej krízy na trh M&A môžeme pozorovať aj v krajinách Vyšehradskej štvorky (V4). Podobne ako v ostatných regiónoch sveta aj vo Vyšehradskej štvorke došlo k zrušeniu, či odloženiu viacerých plánovaných transakcií. Postupne však dochádza k oživeniu aktivity v oblasti M&A, čo svedčí o tom, že aj v pokrízovom období sú tieto krajiny atraktívne pre investorov. Krajiny daného regiónu sa však navzájom líšia obdobím znovu naštartovania akvizičnej aktivity. Prečo tomu tak je a čo ovplyvnilo vývoj M&A v jednotlivých krajinách V4 objasňuje daný príspevok.

VÝVOJ FÚZIÍ A AKVIZÍCIÍ V KRAJINÁCH V4

Správy o vývoji M&A v celosvetovom meradle ako aj členení podľa teritórií a sektorov každoročne zverejňujú renomované databázy ako sú Mergermarket, DealWatch,

[1] Ing. Elena Kubričanová, interná doktorandka na Katedre podnikových financií FPM EU v Bratislave, školiteľ: Doc. Dr. Ing. Anna Polednáková, elena.kubricanova@gmail.com

[2] Skratka M&A vychádza z anglických slov mergers and acquisitions, t. j. fúzie a akvizície.

ThomsonOne a Zephyr. Pri posudzovaní aktivít v oblasti M&A je potrebné rozlišovať, aké údaje sú k dispozícii a vstupujú do porovnania. Prehľady sa väčšinou robia na základe verejných oznámení jednotlivých spoločností či protimonopolných úradov. Oficiálne štatistiky neexistujú a k zverejňovaniu hodnoty realizovaných M&A ich aktérmi obzvlášť v krajinách V4 dochádza iba zriedka. V niektorých prípadoch spoločnosti nezverejňujú ani len informáciu o uskutočnení transakcie. Množstvo transakcií zrealizovaných na lokálnej úrovni preto týmto štatistikám uniká. Rôznosť prezentovaných údajov spôsobuje aj fakt, že niektoré štúdie berú do úvahy iba transakcie s väčšími podielmi (napríklad nad 10 %), kým iné obsahujú aj obchody s menej významnými podielmi. Z uvedeného vyplýva, že údaje jednotlivých databáz sa môžu výrazne líšiť, či už v hodnote alebo počte vykazovaných fúzií a akvizícií.

Pre posúdenie vývoja počtu a hodnoty realizovaných fúzií a akvizícií v rokoch 2008 – 2013 sme si zvolili údaje zverejnené spoločnosťami CMS (právne a daňové poradenstvo) a Emerging Markets Information Service (EMIS) – popredného poskytovateľa informácií o trhu M&A v rozvíjajúcich sa krajinách Európy, ktorého súčasťou je databáza DealWatch. Vzhľadom na vyššie uvedené skutočnosti spôsobujúce rozpor medzi zverejňovanými údajmi jednotlivých databáz sme pri porovnávaní vývoja M&A v jednotlivých krajinách V4 vychádzali iba z výročných správ Emerging Europe: M&A Report, ktoré spoločnosti CMS a EMIS vydali v rokoch 2011, 2012 a 2013.

Špecifikom krajín V4 (s výnimkou Poľska) je, že vzhľadom na svoju veľkosť sú pre významných zahraničných investorov málo atraktívnymi trhmi a lokálne vlastnené spoločnosti obvykle nespĺňajú požadované veľkostné kritériá. Transakcie, ktoré sú v zahraničí považované za malé/stredné s hodnotou nad 100 mil. eur sa v krajinách V4 vyskytujú zriedkavo. Za veľké sú považované už transakcie s hodnotou 10-30 mil. eur, čo je veľkosť zaujímavá pre lokálnych finančných investorov a private equity. Táto situácia vytvára príležitosť pre finančných investorov a private equity, ktoré konsolidáciou viacerých spoločností dokážu vytvoriť subjekty, ktoré už svojou veľkosťou dokážu pritiahnuť pozornosť globálnych hráčov.[3]

Tabuľka 1 Vývoj fúzií a akvizícií v krajinách V4

	Krajiny V4							
	Česká republika		**Maďarsko**		**Poľsko**		**Slovensko**	
Rok	**Hodnota (v mil. €)**	**Počet**	**Hodnota (v mil. €)**	**Počet**	**Hodnota (v mil. €)**	**Počet**	**Hodnota (v mil. €)**	**Počet**
2008	6 554	198	5 478	173	6 100	463	1 185	53
2009	3 409	166	3 536	189	9 100	525	286	44
2010	2 099	195	1 532	171	20 900	581	290	48
2011	1 556	153	3 933	137	17 500	516	235	46
2012	1 297	102	729	102	9 000	331	2 767	38
2013	5 709	153	1 520	102	12 000	363	718	49

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Emerging Europe: M&A Report 2011 - 2013/14

Pre Českú republiku, Maďarsko a Slovensko platí, že ide o relatívne malé trhy, na ktorých jeden silný investor alebo jedna veľká transakcia môže vyvolať veľké výkyvy v hodnote realizovaných M&A a podstatne tak ovplyvní štatistiky. K takýmto transakciám

[3] KPMG očakáva oživenie aktivity v oblasti fúzií a akvizícií. [online] Dostupné na internete: <http://ekonomika.sme.sk/c/5767593/kpmg-ocakava-ozivenie-aktivity-v-oblasti-fuzii-a-akvizicii.html?utm_source=link&utm_medium=rss&utm_campaign=rss> [cit. 23.9.2014]

došlo aj v nami sledovanom období a ich vplyv na vykazované údaje je zreteľný, preto im v príspevku venujeme špeciálnu pozornosť.

Pri pohľade na vývoj M&A v regióne Vyšehradskej štvorky (v tabuľke 1) zistíme, že v rokoch 2008-2013 dochádzalo k medziročným výkyvom v počte aj hodnote realizovaných transakcií. Jedným z dôvodov ovplyvňujúcich toto kolísanie na trhu M&A v krajinách V4 je vyššie uvedená skutočnosť, že vykazované údaje výrazne ovplyvní aj jedna veľká transakcia alebo jeden silný investor, pretože sa jedná o relatívne malé trhy. Ďalšie faktory ovplyvňujúce akvizičný trh V4 v jednotlivých sledovaných rokoch uvádzame v nasledujúcom texte.

V roku 2008, keď sa vo väčšine krajín sveta prejavovali následky krízy spojené s poklesom aktivity na trhu M&A, dosahoval akvizičný trh Vyšehradskej štvorky hodnotu 19 317 mil. € s celkovým počtom 887 realizovaných transakcií. Tieto hodnoty odzrkadľujú fakt, že strategickí ani finanční investori nestratili záujem o trh V4, i keď množstvo transakcií bolo zrušených alebo odložených na lepšie časy. Situácia sa mierne zhoršila v roku 2009. Síce došlo k nevýraznému zvýšeniu počtu obchodov na 924 (t.j. o 4%), ale hodnota akvizičného trhu poklesla o 15% na 16 331 mil. €, čo bolo spôsobené menším počtom veľkých transakcií. Oživenie trhu M&A môžeme pozorovať v roku 2010, kedy došlo k rastu počtu (995 transakcií) i hodnoty (24 821 mil. €) obchodov. Kým počet obchodov vzrástol iba o 8%, ich hodnota stúpla o 52%, z čoho vyplýva, že výrazne rástla priemerná hodnota transakcie (z 17,7 mil. € v roku 2009 na 24,9 mil. € v roku 2010).

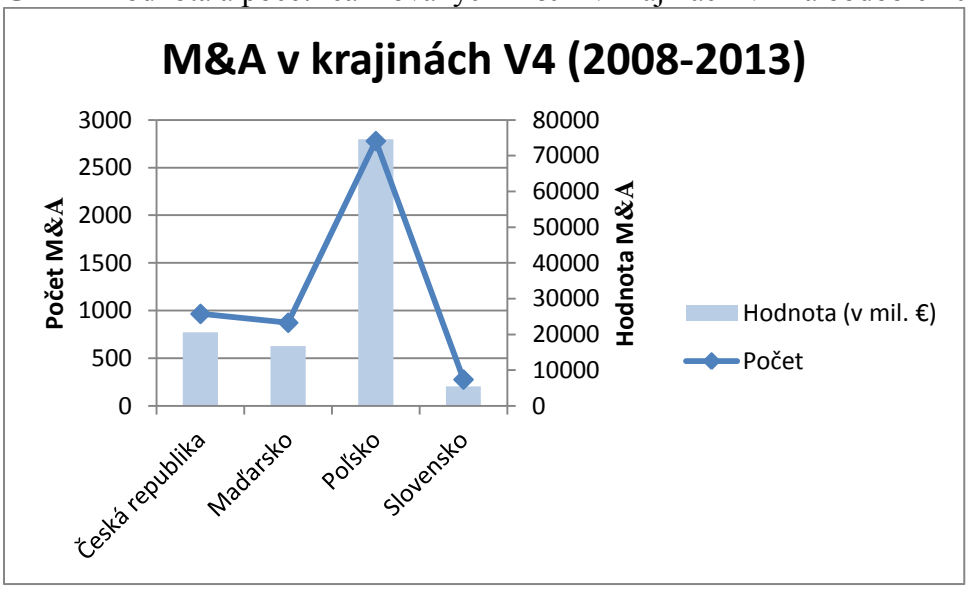
Rok 2011 priniesol dva výrazne odlišné polroky. Prvý polrok, ovplyvnený pozitívnymi správami globálneho ekonomického oživovania, bol z pohľadu realizovaných transakcií veľmi úspešný. Stupňovanie dlhovej krízy v Európe v lete 2011 však spôsobilo, že druhý polrok sa niesol v znamení veľkej neistoty pri oceňovaní a váhania investorov pri uzatváraní transakcií. Investori namiesto uzatvárania obchodov radšej vyčkávali, ako sa vyvinie situácia v Európe. Táto neistota sa prejavila v poklese počtu realizovaných transakcií na 852 a znížení ich hodnoty na 23 224 mil. €.

Neistá situácia na európskych trhoch sa premietla aj do situácie na trhu M&A v roku 2012. Počet transakcií v regióne (573) klesol na najnižšiu úroveň v rámci sledovaného obdobia (2008-2013). Hodnota realizovaných transakcií v krajinách V4 (13 793 mil. €) poklesla o 40% oproti roku 2011. Pre región tak išlo o najhorší výsledok sledovaného obdobia. Ani v rokoch najsilnejšieho vplyvu krízy (2008 a 2009) nebola situácia na trhu M&A taká zlá.

Pokles počtu a hodnoty realizovaných M&A v roku 2012 bol vyvolaný obmedzeným prístupom k bankovému financovaniu, nepriaznivým ekonomickým vývojom eurozóny a z neho vyplývajúcim rastom neistoty. Vážna ekonomická nestabilita, nielen v krajinách eurozóny, utlmila akvizičný apetít strategických investorov. Hoci strategickí investori a private equity spoločnosti disponovali dostatočným objemom finančných prostriedkov a na trhu bol dostatok spoločností na predaj, dôvera investorov klesala. Z uvedeného vyplýva, že hoci existovala kapacita na uskutočňovanie transakcií nezodpovedala akvizičnému apetítu. Finanční investori a private equity spoločnosti predpokladali, že predávajúci zohľadnia zhoršenú výkonnosť svojej spoločnosti v nižších cenových očakávaniach a oni nakúpia za výhodnejšie ako pred krízou. To sa zjavne nestalo v takej miere ako investori predpokladali, čo viedlo k poklesu aktivity investorov.

V roku 2013 došlo k zlepšeniu situácie na trhu M&A v krajinách V4. Počet transakcií stúpol na 667 (medziročný rast o 16%) a hodnota na 19 947 mil. € (rast o 45%). Trh M&A bol pozitívne ovplyvnený investíciami private equity investorov, rekordným množstvom dostupného kapitálu, rastom počtu a kvality akvizičných príležitostí a potrebou spoločností reštrukturalizovať svoje portfóliá a získať prístup k novým trhom a technológiám.

Graf 1 Hodnota a počet realizovaných M&A v krajinách V4 za obdobie 2008-2013



Zdroj: vlastné spracovanie podľa Emerging Europe: M&A Report 2011 - 2013/14

Po zhodnotení akvizičného trhu V4 ako celku sa teraz zameriame na jednotlivé krajiny Vyšehradskej štvorky a porovnáme ich postavenie v rámci regiónu vzhľadom na počet a hodnotu realizovaných M&A.

Poľsko sa z pohľadu M&A javí ako najdynamickejšia a najatraktívnejšia krajina Vyšehradskej štvorky s 2 779 uzatvorenými transakciami v hodnote spolu 74 600 mil. € za roky 2008-2013. O Poľsko prejavujú záujem aj veľké svetové súkromné kapitálové fondy ako KKR, BC Partners a Apax Partners. Poľský trh je svojou veľkosťou najzaujímavejší spomedzi krajín V4 pre veľkých zahraničných investorov. V čase, keď v ostatných krajinách regiónu dochádzalo k poklesu počtu aj hodnoty realizovaných M&A vplyvom krízy, Poľsko zostalo atraktívnym cieľom pre domácich aj zahraničných investorov a akvizičný trh dosahoval rekordné hodnoty. Poľský akvizičný trh tvorí v priemere 62% hodnoty akvizičného trhu celej Vyšehradskej štvorky.

Česká republika je z pohľadu dynamickosti trhu, teda v počte realizovaných M&A dlhodobo druhou najvýznamnejšou krajinou v rámci regiónu V4. Celková hodnota realizovaných M&A v sledovanom období (2008-2013) bola 20 624 mil. €, čím sa Česká republika zaradila aj v hodnote akvizičného trhu na druhé miesto vo V4 za Poľsko. Česká republika sa podobne ako Poľsko teší obľube investorov. České spoločnosti, ktoré boli predmetom majetkových transakcií, skončili viac ako v polovici prípadov v rukách zahraničných investorov. K najvyhľadávanejším sektorom patria služby, výrobný priemysel, potravinársky priemysel a telekomunikácie a IT.

Maďarský akvizičný trh dosiahol v sledovanom období (2008-2013) hodnotu 16 728 mil. € s celkovým počtom 874 realizovaných transakcií. Špecifikom maďarského trhu M&A je silná účasť štátu na realizácií obchodov. Maďarská vláda je už niekoľko rokov po sebe najaktívnejším hráčom na trhu a uskutočňuje najviac transakcií. Obchody realizované maďarskou vládou patria každý rok k top desiatke najväčších transakcií. Tieto transakcie výrazne ovplyvňujú celkovú hodnotu maďarského akvizičného trhu vykazovanú v medzinárodných štatistikách. Na trhu prevažujú domáci investori nad zahraničnými. Najatraktívnejšími sektormi pre investorov sú služby, potravinársky priemysel a výrobný priemysel.

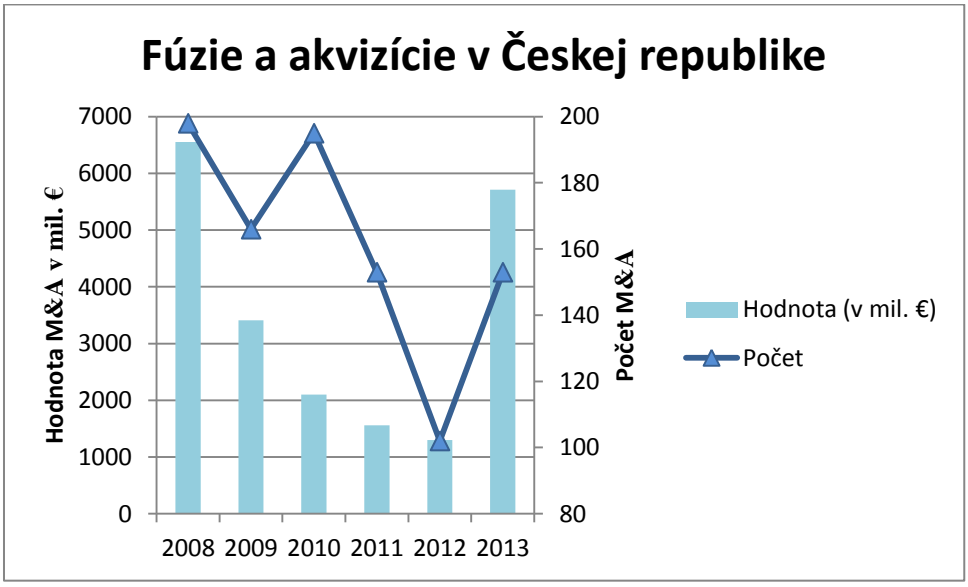
Slovensko zaostáva za akvizičnou aktivitou v krajinách V4 viac, než by zodpovedalo rozdielu vo veľkosti ekonomík. Vo všetkých sledovaných rokoch (2008-2013) bolo na

Slovensku uskutočnených najmenej M&A spomedzi krajín V4. V hodnotovom vyjadrení Slovensko predbehlo Českú republiku a Maďarsko iba v roku 2012, kedy hodnota realizovaných M&A na Slovensku dosiahla 2 767 mil. €, v Českej republike 1 297 mil. € a v Maďarsku iba 729 mil. €. K prudkému zvýšeniu hodnoty M&A v roku 2012 na Slovensku došlo vďaka jednej veľkej transakcii - kúpe minoritného podielu (49%) v Slovenskom plynárenskom priemysle (SPP) českou spoločnosťou Energetický a průmyslový holding, a.s. v hodnote 2 500 mil. €.

VÝVOJ FÚZIÍ A AKVIZÍCIÍ V ČESKEJ REPUBLIKE

Každoročný pokles hodnoty realizovaných M&A od roku 2008 až po rok 2012 môžeme pozorovať na grafe 2. Hoci sa počet realizovaných transakcií v rokoch 2008 a 2010 takmer zhodoval (198 obchodov v roku 2008 a 195 v roku 2010) hodnota akvizičného trhu poklesla o takmer 70%, čo bolo spôsobené nižším počtom veľkých transakcií. Po piatich rokoch úpadku došlo v roku 2013 k oživeniu trhu – počet M&A sa medziročne zvýšil o 50% a ich hodnota vzrástla viac ako štvornásobne vďaka niekoľkým významným transakciám.

Graf 2 Vývoj fúzií a akvizícií v Českej republike



Zdroj: vlastné spracovanie podľa Emerging Europe: M&A Report 2011 - 2013/14

Na rozdiel od klesajúceho trendu, ktorého svedkami sme boli v roku 2010, v roku 2011 bol trh M&A v Českej republike prekvapivo aktívny, ale vzhľadom k nestabilite eurozóny, M&A aktivity boli stále náchylné k výrazným výkyvom. Na trhu boli uskutočnené iba 2 veľké transakcie presahujúce hodnotu 100 mil. €. Najaktívnejšími boli súkromní investori, strategickí investori a malé a stredne veľké podniky. Najviac pozornosti priťahovali sektory energie (predaj Energy 21, RSP Energy, Etanol Energy, Elektrizace železníc Praha a Elektrárne Opatovice), telekomunikácie a IT (akvizícia Skylink, POS Media Global Services, Mobilkom, Sitel, LMC, Spojka Group, Losan Internet, Global Inspiration a SLOANE PARK Property Trust) spotrebného tovaru (predaj SPV Pelhřimov, ETA, Venture Retail, Budějovický Meštiansky Pivovar, Pinelli, Asko - nábytok a Bontonland) a nehnuteľností (predaj D5 Logistics Park I, Monlid Vývoj, Palác Anděl a Olympia). Najväčším obchodom v roku 2011 bol predaj minoritného podielu (3%) energetickej spoločnosti ČEZ za 622 mil. €.

Druhou transakciou presahujúcou hodnotu 100 mil. € bola akvizícia stávkovej a lotériovej spoločnosti Sazka investičnými skupinami KKCG a PPF za 154 mi. €.

Hlavnou črtou trhu M&A v roku 2012 bol veľký počet očakávaných transakcií, ktoré nakoniec neboli realizované, čo negatívne ovplyvnilo počet (pokles o 33% oproti roku 2011) aj hodnotu (pokles o 17%) vykazovaných transakcií. Plánovanými obchodmi, ku ktorým nakoniec nedošlo boli privatizácia národného leteckého dopravcu ČSA, predaj čerpacích staníc OMV, predaj prepravnej siete plynovodov NET4GAS a zamietnutie kúpy najväčšej pekárenskej spoločnosti United Bakeries, za ktorú chcel Agrofert zaplatiť 249 mil. €, protimonopolným úradom. Najvýznamnejším obchodom bola kúpa 50% podielu v stávkovej a lotériovej spoločnosti Sazka finančnou skupinou KKCG za 139 mil. €. Finančná skupina PPF predala svoj 50% podiel v Sazke, ktorý získala akvizíciou minulý rok a KKCG sa tak stala jediným vlastníkom Sazky. Ďalšími veľkými transakciami boli kúpa minoritného podielu (46%) v ťažobnej spoločnosti Eriell Group International ruskou spoločnosťou Gazprombank za 94 mil. €, akvizícia 100% podielu siete lekární Lekárny Lloyds a distribútora liekov Gehe Pharma Praha investičnou spoločnosťou Penta v hodnote 85 mil. €.

Najatraktívnejšími sektormi v roku 2012 podľa počtu realizovaných M&A boli služby (25 transakcií), iná priemyselná výroba (21 transakcií) a veľkoobchod a maloobchod (12 transakcií). Podľa hodnoty realizovaných obchodov boli najvyhľadávanejšími sektormi z pohľadu investorov potravinársky priemysel (39,5% z hodnoty všetkých realizovaných transakcií), služby (18,9%) a mediálny a zábavný priemysel (12,6%).

Vďaka niekoľkým významným transakciám realizovaným v roku 2013 to vyzerá, že český trh M&A naberá po piatich rokoch úpadku na sile. Tento vývoj vyvolalo hlavne rozhodnutie niekoľkých globálnych strategických investorov odpredať svoje české aktíva, čo viedlo k najväčším transakciám roka. Ale aj bez ohľadu na výnimočné predaje spoločností O2 Česká republika a Net4Gas sa trh významne posilnil, či už v počte uzavretých obchodov alebo ich celkovej hodnote za rok 2013. Napriek záujmu zahraničných investorov zohrávajú aj naďalej najväčšiu úlohu domáci investori. Ich záujmy boli zamerané hlavne na sektor služieb (48 transakcií), priemyselnej výroby (21) a verejnoprospešných služieb (16). Najvyššiu hodnotu dosiahli transakcie v sektore telekomunikácií a IT (48,4% z celkovej hodnoty realizovaných obchodov) vďaka takmer 2,5 miliardovému predaju Telefonica Czech Republic.[4] Transakcie v sektore verejnoprospešných služieb skončili na druhom mieste s 28,1 percentným podielom najmä zásluhou akvizície Net4Gas v hodnote 1,2 miliardy eur. Analytici považujú predaj Net4Gas, spoločnosti patriacej do českej siete plynovodov RWE, spoločnostiam Allianz Capital Partners a Borealis za silný indikátor svedčiaci o návrate dôvery na stredoeurópsky trh M&A. Ďalšími významnými transakciami v sektore verejnoprospešných služieb boli predaj 49% akcií Severomoravských vodovodov a kanalizácií Ostrava, ktorých pôvodným vlastníkom bola španielska stavebná spoločnosť FCC japonskému Mitsui & Co. a kúpa 51% akcií Pražskej plynárenskej spoločnosti mestom Praha.

Pre domácich investorov zostáva aj v roku 2013 veľmi príťažlivým práve energetický priemysel, konkrétne priemysel s uhlím. Tri z desiatich najväčších transakcií patrili práve českým investorským skupinám a rodinným podnikom. Napríklad Litvinovská uhelna, vlastnená podnikateľmi Janom Dienstlom a Tomášom Fohlerom, získala elektráreň Chvaletice skupiny ČEZ, súkromný investor Petr Lamich kúpil tepelnú elektráreň Otrokovice od nemeckej energetickej skupiny E.ON a rodinný podnik zaoberajúci sa obchodom s neželeznými kovmi Metalimex získal spoločnosť OKK Koksovny, výrobcu koksu od New World Resources.

Český mediálny sektor tiež zaznamenal nárast aktivít v oblasti M&A v roku 2013, primárne na čele s Agrofertom. Agrofert Holding na čele s Andrejom Babišom kúpil všetky

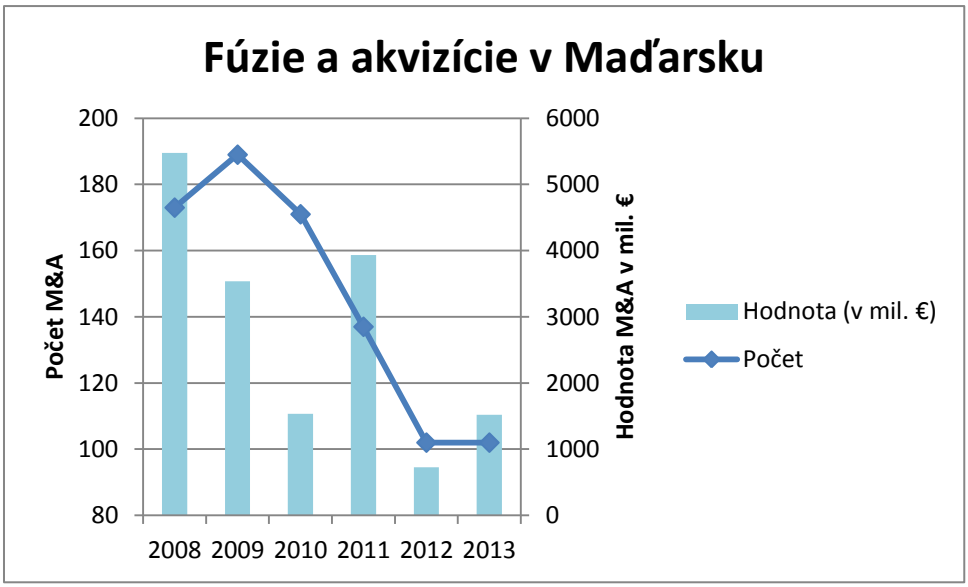
[4] Kupujúcim bola investičná spoločnosť PPF Group, ktorá získala 65,9% akcií O2 Czech Republic a celková hodnota transakcie bola 2 467 mil. €.

médiá českej skupiny Mafra, ktorá patrila nemeckej spoločnosti Rheinisch-Bergische Verlagsgesellschaft. Získal tak kontrolu nad českými denníkmi Mladá fronta dnes, Lidové noviny a Metro a spravodajskými servermi iDNES.cz a Lidovky.cz. Agrofert pokračoval odkúpením spoločnosti Londa, majiteľa najúspešnejšieho českého Rádia Impuls. Ku koncu roka došlo k predaju printového formátu Ringier Axel Springer CZ, vydavateľa obľúbených magazínov ako Blesk, Aha!, Šport a Reflex, ktorý ohlásil prevod do rúk podnikateľov Daniela Kretinského a Patrika Tkáča.

VÝVOJ FÚZIÍ A AKVIZÍCIÍ V MAĎARSKU

Maďarský trh M&A sa taktiež nevyhol vplyvu finančnej krízy, čo znázorňuje graf 3. Podobne ako v Českej republike môžeme pozorovať pokles hodnoty realizovaných M&A v rokoch 2008-2012. Výnimku tvorí rok 2011, kedy vplyvom veľkých transakcií realizovaných maďarskou vládou vzrástla hodnota M&A na 3 933 mil. € (išlo o 2,6 krát vyššiu hodnotu ako v roku 2011). Fakt, že nešlo o skutočné oživenie trhu, ale iba o nadhodnotenie akvizičného trhu vyvolané niekoľkými veľkými transakciami, potvrdzuje aj klesajúci počet obchodov v danom roku (pokles o 20% oproti roku 2011). Náznakom oživenia trhu M&A je zdvojnásobenie hodnoty obchodov v roku 2013 oproti roku 2012 (729 mi. € v roku 2012, 1 520 mil. € v roku 2013), pri zachovaní rovnakého množstva transakcií (102).

Graf 3 Vývoj fúzií a akvizícií v Maďarsku



Zdroj: vlastné spracovanie podľa Emerging Europe: M&A Report 2011 - 2013/14

V roku 2010 došlo k výraznému medziročnému poklesu hodnoty obchodov o 57% (v absolútnom vyjadrení o 2 004 mil. €). Hlavným dôvodom bol pokles počtu veľkých obchodov ako predaj podielov v spoločnosti MOL alebo veľkých privatizačných tendrov v minulosti. Najdynamickejší sektor v roku 2010 z hľadiska počtu dohôd bol sektor telekomunikácií a IT s 29 transakciami. Z hľadiska celkového obchodovaného objemu vedúca pozícia patrila financiám a poisťovníctvu. Hodnota obchodov v danom sektore presiahla 300 mil. €, čo predstavuje 19,6% z hodnoty celkového trhu M&A. Najväčší obchod v roku 2010 predstavovalo získanie telekomunikačného poskytovateľa Invitel spoločnosťou Turk Telekom za 221 mil. €. Na trhu sa odohrali ďalšie tri transakcie s hodnotou viac ako 100 miliónov eur: chemická spoločnosť Wanhua kúpila 38% podiel v chemickej skupine BorsodChem,

hypotekárna banka FHB spätne odkúpila akcie od maďarského štátu a Allianz získal 50% podiel v nákupnom centre Allee.

Najväčšími transakciami v roku 2011 v Maďarsku boli štátna akvizícia 21,2% podielu v maďarskej ropnej a plynárenskej spoločnosti MOL (v hodnote 1 880 mil. €) a akvizícia 58% podielu maďarskej spoločnosti BorsodChem čínskou spoločnosťou Yantal WanHua Polyurethane (v hodnote 743 mil. €). Maďarský štát bol jedným z najaktívnejších hráčov na maďarskom trhu fúzií a akvizícií - realizoval tri z desiatich najväčších transakcií roka. Vzhľadom na to, že tieto transakcie nevychádzali z trhových príležitostí, ale hospodárskych a politických dôvodov, nemusia byť vnímané ako známky oživenia trhu M&A. Maďarský štát so zámerom zvýšiť svoju prítomnosť v niektorých odvetviach, ako je energetika a bankovníctvo tak pravdepodobne bude aktívnym hráčom na maďarskom trhu fúzií a akvizícií aj v nasledujúcom období.

V roku 2012 môžeme v Maďarku pozorovať výrazný prepad na trhu M&A. Kým počet transakcií sa znížil iba o 15% oproti roku 2011, ich hodnota poklesla o vyše 80%. Dôvodmi sú podobne ako v ostatných krajinách V4 pokles dôvery investorov vyvolaný ekonomickou nestabilitou v krajinách Eurozóny (zvažovaný odchod Grécka z Eurozóny a pád eura ako jednotnej meny), neistý vývoj dlhovej krízy, fiškálne problémy a vyhrocujúca sa politická situácia vo viacerých európskych krajinách a pretrvávajúca recesia v Európe (HDP klesal v EÚ počas celého roka 2012). Ďalší dôvod špecifický pre Maďarsko je zníženie aktivity štátu na trhu M&A. Podobne ako v minulom roku aj v roku 2012 bol štát najaktívnejším hráčom na trhu a uskutočnil 4 z 10 najväčších obchodov, tie však ani zďaleka nedosiahli hodnoty minuloročných transakcií. Hodnota M&A v roku 2011 (3 933 mil. €) bola výsledkom zapojenia sa štátu do viacerých transakcií s veľmi vysokými hodnotami, ktoré sa už pravdepodobne nebudú opakovať. Nižšia aktivita štátu na trhu M&A a absencia veľkých transakcií (nad 100 mil. €) vyvolali výrazné zníženie hodnoty M&A. Kým v roku 2011 hranicu 100 mil. € prekročilo 6 transakcií, ktoré spolu vytvorili hodnotu 3 586 mil. €, t.j. 91% z celkovej sumy realizovaných M&A, v roku 2012 túto hranicu prekročila iba jedna transakcia – akvizícia minoritného podielu (4,8%) vo farmaceutickej spoločnosti Richter Gedeon Nyrt. v hodnote 104 mil. €.

Najpríťažlivejšími sektormi z pohľadu počtu realizovaných M&A v roku 2012 boli služby (20 transakcií), ostatná priemyselná výroba (19), financie a poistenie (12) a médiá a zábava (12). Podľa hodnoty realizovaných obchodov boli najvyhľadávanejšími sektormi potravinársky priemysel (38,9% z celkovej hodnoty transakcií), ostatná priemyselná výroba (22,2%) a služby (12,4%).

Rovnako ako počas predchádzajúcich dvoch rokoch bola aj v roku 2013 najaktívnejším hráčom na maďarskom trhu fúzií a akvizícií maďarská vláda prostredníctvom činnosti štátnych podnikov (napr. maďarská energetická spoločnosť Magyar Villamos Muvek – MVM a maďarská rozvojová banka Hungarian Development Bank - MFB). K transakciám uzatvoreným štátnymi podnikmi patrili akvizícia spoločností E.ON Földgáz Storage prevádzkujúcej zásobníky zemného plynu a E.ON Földgáz Trade zabezpečujúcej dodávky zemného plynu spoločnosťou MVM (v hodnote 369 mil. €) a nákup väčšinového podielu v spoločnosti vlastniacej zásobníky zemného plynu MMBF Földgáztároló (v hodnote 471 mil. €) maďarskou rozvojovou bankou MFB. Aj tretia najväčšia transakcia – kúpa minoritného podielu v spoločnosti Fovarosi Gazmuvek zaoberajúcej sa dodávkami zemného plynu v hodnote 137 mil. € bola realizovaná štátnym podnikom MVM. Počet realizovaných M&A zostal v porovnaní s predchádzajúcim rokom nezmenený (102) ale ich hodnota sa zdvojnásobila (zo 729 na 1 520 mil. €). Nárast celkovej hodnoty obchodov bol vyvolaný hlavne vysokou hodnotou akvizícií realizovaných maďarskou vládou. Trh bol ovládaný domácimi investormi, pričom väčšina zahraničných investorov pochádzala z USA, Nemecka a Talianska. Maďarské investície do ostatných krajín predstavovali iba malé percento z

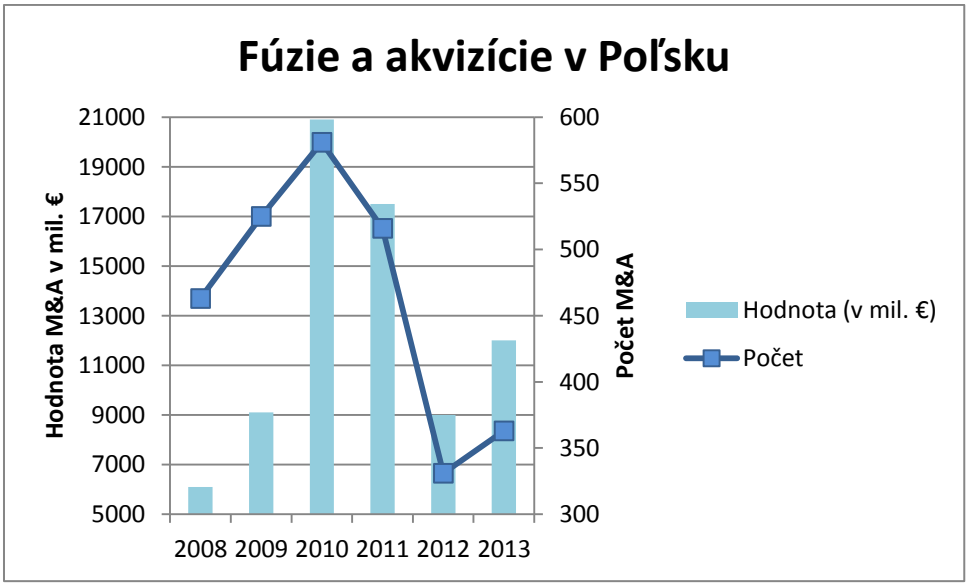
celkovej hodnoty transakcií. Celkovo možno konštatovať, že maďarský trh M&A v roku 2013 nenaplnil očakávania analytikov, ktorí na základe viditeľného zlepšenia ekonomických ukazovateľov krajiny a investičného prostredia očakávali výrazný nárast počtu M&A, ku ktorému však nedošlo.

Aj v roku 2013 boli najatraktívnejším sektorom podľa počtu realizovaných M&A služby (27 transakcií) rovnako ako v roku 2012, na druhom mieste s počtom 12 transakcií boli médiá a zábava a na treťom mieste sa umiestnili veľkoobchod a maloobchod, priemyselná výroba, financie a doprava a skladovanie, v ktorých sa uskutočnilo zhodne po 10 transakcií. Keď vezmeme do úvahy hodnotu realizovaných obchodov najväčší záujem prejavili investori o spoločnosti v sektoroch dopravy a skladovania (31,4%), veľkoobchodu a maloobchodu (31,4%) a financií (12,4%).

VÝVOJ FÚZIÍ A AKVIZÍCIÍ V POĽSKU

Poľský trh M&A je najdynamickejším a najatraktívnejším trhom v rámci regiónu V4, čo potvrdzuje aj graf 4. Zatiaľ, čo v ostatných krajinách regiónu dochádzalo v rokoch 2008-2010 k poklesu počtu aj hodnoty realizovaných transakcií, v Poľsku naopak akvizičný trh rástol. Najvyššiu hodnotu dosiahol v roku 2010 – 20 900 mil. € vďaka 581 realizovaným obchodom. Išlo o 3,4 krát vyššiu hodnotu ako v roku 2008. V danom roku (2010) bol podiel Poľska na celkovej hodnote realizovaných transakcií vo Vyšehradskej štvorke 84%. Výrazný pokles akvizičnej aktivity podobne ako v ostatných krajinách regiónu môžeme pozorovať v roku 2012 aj v Poľsku. Vplyvom ekonomickej nestability v Európe klesala dôvera investorov, čo sa prejavilo aj na znížení počtu (o 36%) a hodnoty (o 49%) realizovaných M&A v Poľsku. Rok 2013 sa spájal s oživením aktivity investorov a priniesol mnohé konsolidačné transakcie.

Graf 4 Vývoj fúzií a akvizícií v Poľsku



Zdroj: vlastné spracovanie podľa Emerging Europe: M&A Report 2011 - 2013/14

Rok 2011 bol pre poľský trh M&A výnimočný vysokým počtom transakcií prevyšujúcich hodnotu 200 mil. € (túto hranicu prekročilo až 19 transakcií). K najväčším obchodom v roku 2011 patrili akvizícia 100% podielu v telekomunikačnej a IT spoločnosti Polkomtel poľskou spoločnosťou Zygmunt Solorz-Zak v hodnote 4 817 mil. €, privatizácia

36% podielu v ťažobnej spoločnosti Jastrzębska Społka Węglowa v hodnote 1 378 mil. €, akvizícia takmer 100% podielu distribútora elektriny GZE poľskou spoločnosťou Tauron Polska Energia v hodnote 1 213 mil. €, privatizácia 10% podielu poisťovne PZU v hodnote 804 mil. € a akvizícia takmer 100% podielu v tepelnej elektrárni Vattenfall Heat Poland poľskou spoločnosťou PGNIG v hodnote 717 mil. €.

Charakteristickou črtou poľského trhu M&A v roku 2012 bolo to, že držitelia kontrolných balíkov akcií stredných a veľkých podnikov odložili predaj svojich aktív v dôsledku nevyhovujúceho ocenenia. Ani Poľsku sa v roku 2012 nepodarilo prilákať globálne fondy, aktívne na trhu M&A však boli miestne súkromné kapitálové fondy. Celkovo došlo k poklesu počtu transakcií o 36% a prepadu ich hodnoty o 49%. Najväčšou transakciou uskutočnenou v roku 2012 bola fúzia Kredyt Bank a Bank Zachodni WBK v hodnote 1 019 mil. €. Išlo o jedinú transakciu, ktorá v roku 2012 presiahla jednu miliardu EUR. V roku 2011 túto hodnotu presiahli 3 transakcie, ktoré dosiahli spolu hodnotu 7 408 mil. € (42% celkovej hodnoty transakcií realizovaných v roku 2011). Druhou najvýznamnejšou transakciou bola akvizícia 100% podielu v poisťovni Towarzystwo Ubezpieczeń i Reasekuracji Warta nemeckou spoločnosťou Talanx Group v hodnote 770 mil. €. Podobne ako prvé dve transakcie aj tretia najvýznamnejšia sa odohrala v sektore financií išlo o nákup menšinového podielu fondov Polonia Property Fund LP a Polonia Property Fund II Ltd švajčiarskymi spoločnosťami Partners Group AG a Peakside Real Estate AG v hodnote 600 mil. €.

Z celkového počtu transakcií realizovaných v roku 2012 (331) bolo najviac transakcií (96) uskutočnených v sektore služieb, na druhom mieste bol ostatný výrobný priemysel (47) a na treťom mieste veľkoobchod a maloobchod (35). Z hľadiska hodnoty realizovaných transakcií boli najatraktívnejšími sektormi financie a poisťovníctvo (35,4%), služby (26,8%) a veľkoobchod a maloobchod (12,9%).

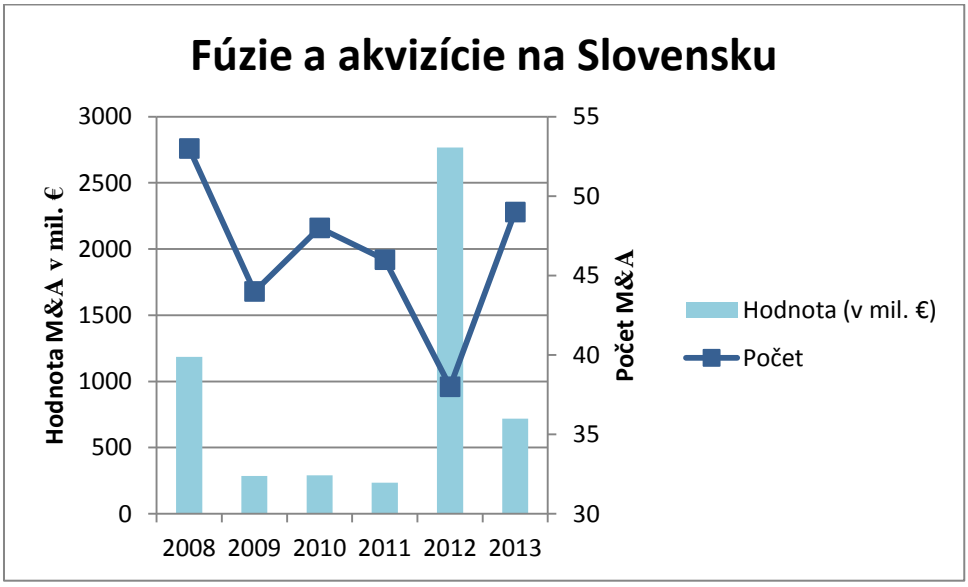
Prevzatia v roku 2013 boli výsledkom snahy o konsolidáciu v rôznych odvetviach ekonomiky. Mnoho lokálne vlastnených podnikov a súkromných akciových fondov, ktoré získali majetok v roku 2012 alebo skôr, pokračovalo v upevňovaní svojej pozície na trhu v príslušných odvetviach. V porovnaní s predchádzajúcimi rokmi bolo realizovaných veľmi málo transakcií s vysokou hodnotou. Niektoré sektory zaznamenali výrazné spomalenie. Najmä oblasť energií a obnoviteľných zdrojov energie mala veľmi slabý rok, väčšinou v dôsledku regulácie a neistoty v cenách energií. V tomto sektore boli realizované iba dve významné transakcie - predaj veterných elektrární Iberdrola Renewables Polska a Dong Energy. Veľmi aktívne vystupovali na trhu M&A spoločnosti private equity (PE) najmä v druhej polovici roka 2013 s množstvom menších transakcií. Medzi najvýznamnejšie transakcie PE patrili kúpa telekomunikačnej spoločnosti Emitel americkou spoločnosťou Alinda Capital Partners za 815 mil. €, kúpa potravinárskej spoločnosti Dr Gerard PE spoločnosťou Bridgepoint a akvizícia najpopulárnejšieho internetového portálu Wirtualna Polska konzorciom O2 a Innova. V oblasti finančných služieb pokračuje konsolidácia bankového sektora. K najdôležitejším transakciám v bankovom sektore patrili kúpa 98,5% akcií Bank Gospodarki Zywnosciowej francúzskou bankou BNP Paribas v hodnote 1 029 mil. €, akvizícia 99,2% akcií Nordea Bank Polska najväčšou štátom kontrolovanou poľskou bankou Powszechna Kasa Oszczednosci Bank Polski (PKO BP) za 619 mil. € a akvizícia 60% akcií Santander Consumer Bank poľskou Bank Zachodni WBK za 512 mil. €. Najväčšou transakciou na trhu M&A bola kúpa mobilného operátora Polkomtel. Poľská mediálna spoločnosť Cyfrowy Polsat najskôr kúpila 83,8% akcií v hodnote 1 228 mil. € a neskôr získala aj zvyšných 16,2% akcií za 240 mil. €, čím sa stala výhradným vlastníkom Polkomtelu. Za zmienku stojí ešte akvizícia 76,9% podielu v potravinárskej spoločnosti Central European Distribution Corporation (CEDC) ruským súkromným investorom Roustamom Tarikom v hodnote 675 mil. €.

Podobne ako v roku 2012 bolo najviac transakcií v roku 2013 realizovaných v sektore služieb (90). Ďalších 61 transakcií bolo realizovaných v priemyselnej výrobe a 38 vo veľkoobchode a maloobchode. Podľa podielu jednotlivých sektorov na celkovej hodnote obchodov boli najatraktívnejšími sektormi financie (22,6%), telekomunikácie a IT (22,4%) a služby (22,1%).

VÝVOJ FÚZIÍ A AKVIZÍCIÍ NA SLOVENSKU

Počet obchodov sa v priebehu rokov 2008-2011 výrazne nezmenil, ale ich hodnota sa neustále znižovala, čo môžeme vidieť na grafe 5. Celková hodnota transakcií v roku 2008 bola 1 185 mil. €, v roku 2010 290 mil. € a 2011 235 mil. €. Priemerná veľkosť transakcie tak klesla z 22,4 mil. € v roku 2008 na 5,1 mil. € v roku 2011. Z krajín V4 došlo iba na Slovensku v roku 2012 k medziročnému rastu hodnoty M&A, čím sa Slovensko v danom roku dostalo na 2. miesto za Poľsko v hodnote realizovaných M&A v rámci regiónu V4. Táto situácia bola ovplyvnená jednou významnou transakciou - predajom menšinového podielu (49%) v Slovenskom plynárenskom priemysle (SPP) českej spoločnosti Energeticky a průmyslovy holding za 2 500 mil. €. Vďaka tomuto obchodu dosiahol slovenský akvizičný trh hodnotu 2 767 mil. € (11,8 krát vyššia hodnota ako v roku 2011), aj napriek poklesu počtu realizovaných transakcií o 17%. Za skutočné oživenie akvizičného trhu môžeme považovať situáciu v roku 2013, kedy vďaka 49 transakciám dosiahol trh hodnotu 718 mil. € (tri krát vyššia ako v roku 2011).

Graf 5 Vývoj fúzií a akvizícií na Slovensku



Zdroj: vlastné spracovanie podľa Emerging Europe: M&A Report 2011 - 2013/14

Najväčšie transakcie v roku 2011 sa odohrali v oblasti služieb (akvizícia 100% podielu v spoločnostiach Kempinski Hotel River Park a Grand Hotel Kempinski High Tatras spoločnosťou Best Hotel Properties v hodnote 66 a 31 mil. €), médií a zábavy (luxemburská spoločnosť M7 Group kúpila všetky akcie spoločnosti Skylink v hodnote 31 mil. €, Cinema City International získala 100% akcií v Palace Cinemas v hodnote 4 mil. € a Time Warner kúpil minoritný podiel v spoločnosti Central European Media Enterprises v hodnote 6 mil. €) a financií (Poštová banka kúpila 100% akcií ČSOB d.s.s. v hodnote 15 mil. €).

Počet nahlásených obchodov v roku 2012 (38 obchodov) bol na najnižšej úrovni od roku 2008, ale celková hodnota uzavretých obchodov bola takmer 12-krát vyššia ako v roku 2011 (235 mil. € v roku 2011, 2 767 mil. € v roku 2012), a to vďaka jednej veľkej transakcii – predaj menšinového podielu (49%) v Slovenskom plynárenskom priemysle (SPP) českej spoločnosti Energeticky a průmyslovy holding za 2 500 mil. €. Predávajúcimi boli nemecká spoločnosť E.ON a francúzska GDF Suez, ktoré vlastnili 49% akcií, ktoré kúpili v privatizácii v roku 2002 za 130 miliárd korún. Väčšinovým vlastníkom SPP (51%) zostala Slovenská republika prostredníctvom Fondu národného majetku.

Top transakcie uzavreté v roku 2012 zahŕňajú akvizíciu Aupark Tower americkou spoločnosťou Heitman European Property Partners IV (86 mil. €), akvizíciu TK Logistics I taktiež americkou spoločnosťou Washington Penn Plastic Co (64 mil. €) a akvizíciu 53,4% akcií IT spoločnosti Asseco Central Europe poľskou spoločnosťou Asseco Poland (53 mil. €). Rebríček top 5 obchodov uzatvára nákup minoritného podielu v strojárenskej spoločnosti PPS Group spoločnosťami Nova Steel Partner a PPS Group v hodnote 10 mil. €.

Z celkového počtu 38 transakcií bolo v roku 2012 najviac obchodov uzatvorených v sektoroch ostatnej priemyselnej výroby (9), telekomunikácií a IT (7) a veľkoobchodu a maloobchodu (5). Najväčší podiel na hodnote realizovaných M&A mali verejnoprospešné služby (90,4%), čo úzko súvisí s predajom menšinového podielu v SPP.

Počet fúzií a akvizícií vzrástol v roku 2013 na 49 (z 38 v roku 2012). No celková hodnota sa znížila z 2 767 mil. € v roku 2012 na 718 mil. € v roku 2013. Hodnota v roku 2013 je však viac než trikrát vyššia ako v roku 2011. Najväčšia transakcia bola akvizícia 49 % podielu v Stredoslovenskej energetike (SSE) českou spoločnosťou Energeticky a průmyslovy holding (EPH) za 400 mil €. Predávajúci bol francúzsky akcionár Electricité de France, ktorý kúpil 49% podiel v SSE pred viac ako desiatimi rokmi za 158 mil. €. Hlavným akcionárom (51 %) je štát prostredníctvom Fondu národného majetku. Ďalšia pozoruhodná transakcia bola akvizícia Apollo Business Center IV za 79 mil €. Predávajúcim bola developerská spoločnosť HB Reavis a kupujúcim Česká pojišťovna. Ďalšia významná transakcia v roku 2013 zahŕňa získanie menšinového podielu (49%) v Slovenskom plynárenskom priemysle (SPP) vládou Slovenskej republiky za 59 mil. €[5], čím sa Slovenská republika stala jediným akcionárom materskej spoločnosti SPP. Slovenská vláda tak získala kontrolu nad tou časťou plynární SPP, ktorá predáva plyn domácnostiam a podnikom. EPH, za ktorým stojí český miliardár Petr Kellner spoločne s finančnou skupinou J&T a jej bývalým partnerom Danielom Křetínským, si ponechá menšinové podiely a hlavné slovo v dcérach hlavnej skupiny SPP – prepravcovi Eustream a distribútorovi SPP Distribúcia. Tranzit je najziskovejšou činnosťou pre plynárne, na rozdiel od časti SPP predávajúcej plyn, ktorá vykazuje pre nízke ceny plynu pre domácnosti stanovené regulátorom, ako aj vysoké ceny plynu od ruského Gazpromu, každoročne vysoké straty. K top transakciám roku 2013 ďalej patrí akvizícia 100 % podielu v Aupark Shopping Centre Žilina juhoafrickou spoločnosťou New Europe Property Investments za 32,4 mil. €. Predávajúcim bola aj v tomto prípade developerská spoločnosť HB Reavis. Za zmienku stojí aj akvizícia troch nemocníc v banskobystrickom regióne českou investičnou spoločnosťou Penta za 20 mil. €.

V roku 2013 sa najviac obchodov uskutočnilo v sektore služieb (10), iba o jednu transakciu menej (9) realizovali investori v sektore priemyselnej výroby a 6 transakcií vo verejnoprospešných službách. Podobne ako v roku 2013 najväčší podiel na hodnote realizovaných M&A mali verejnoprospešné služby (63,9%), čo zapríčinila vysoká hodnota dvoch zo šiestich transakcií uskutočnených v tomto sektore (išlo predovšetkým o kúpu menšinového podielu v Stredoslovenskej energetike za 400 mil. €).

[5] Vláda kúpila podiel od českého EPH za 1 €, ale zároveň prevzala polovicu starých strát vo výške 59 mil. € (druhú polovicu prevezme EPH).

ZÁVER

Na základe sledovania doterajšieho vývoja fúzií a akvizícií v krajinách V4 môžeme konštatovať, že po niekoľkoročnom poklese akvizičnej aktivity, spôsobenom finančnou krízou, nestabilitou hospodárskeho vývoja v Európe, ťažším prístupom k bankovému financovaniu a rastom neistoty investorov, dochádza na konci nami sledovaného obdobia (2008-2013) k oživeniu trhu M&A. Rok 2013 sa vo všetkých krajinách regiónu ukázal ako prelomový – zvyšoval sa počet i hodnota realizovaných transakcií. Tento zvrat bol ovplyvnený rastom počtu a kvality akvizičných príležitostí, potrebou spoločností reštrukturalizovať svoje portfóliá a získať prístup k novým trhom a technológiám a rekordným množstvom nevyužitého kapitálu, ktorým disponovali private equity spoločnosti.

Pri hodnotení vývoja akvizičného trhu Vyšehradskej štvorky však netreba zabudnúť na jednu podstatnú skutočnosť – pre krajiny regiónu okrem Poľska (t.j. pre Českú republiku, Maďarsko a Slovensko) platí, že ide o relatívne malé trhy, na ktorých jeden silný investor alebo jedna veľká transakcia môže vyvolať veľké výkyvy v hodnote realizovaných M&A a podstatne tak ovplyvní štatistiky. K takýmto transakciám v nami sledovanom období patrili napríklad predaj prepravnej siete plynovodov NET4GAS a telekomunikačnej spoločnosti Telefonica Czech Republic v Českej republike, štátna akvizícia ropnej a plynárenskej spoločnosti MOL, akvizícia chemickej spoločnosti BorsodChem a nákup väčšinového podielu v spoločnosti vlastniacej zásobníky zemného plynu MMBF Földgáztároló v Maďarsku, akvizícia mobilného operátora Polkomtel, privatizácia ťažobnej spoločnosti Jastrzębska Społka Węglowa, akvizícia distribútora elektriny GZE, fúzia Kredyt Bank a Bank Zachodni WBK v Poľsku, predaj menšinového podielu v Slovenskom plynárenskom priemysle a v Stredoslovenskej energetike na Slovensku.

Na základe posúdenia počtu a hodnoty realizovaných M&A za celé sledované obdobie (2008-2013) sme zostavili poradie krajín Vyšehradskej štvorky v akvizičnej aktivite. Ako najdynamickejšia a najatraktívnejšia krajina z pohľadu investorov sa javilo Poľsko, na druhom mieste skončila Česká republika, na treťom Maďarsko a posledné miesto patrilo Slovensku, ktoré zaostáva za akvizičnou aktivitou v krajinách V4 viac, než by zodpovedalo rozdielu vo veľkosti ekonomík.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1) Apolen, P. 2012. Minulý rok došlo v SR k fúziám a akvizíciám za 1,1 mld. eur. In *Finančný manažment.* ISSN 1338-7065. 2012, č. 5, s. 21-23.
2) CMS and DealWatch. 2012. Emerging Europe: M&A Report 2011. [online] Dostupné na internete: <http://www.rc-cms.sk/images/content/publications/0039/CMS%20DealWatch%20MA%20activity%202011.pdf> [cit. 23.9.2014]
3) CMS and DealWatch. 2013. Emerging Europe: M&A Report 2012. [online] Dostupné na internete: <http://www.cmslegal.com/Hubbard.FileSystem/files/Publication/e781f023-4b27-4745-97e8-8a9d4056aae4/Presentation/PublicationAttachment/d6e1bd08-c7d2-4612-81bf-97e949713af7/CMS-Deal-Watch-Emerging-Europe-2012.pdf> [cit. 24.9.2014]
4) CMS and Emerging Markets Information Service. 2014. Emerging Europe: M&A Report 2013/14. [online] Dostupné na internete: <http://www.cms-cmck.com/Hubbard.FileSystem/files/Publication/595fde61-e521-46fc-9763-88164d8b21e1/Presentation/PublicationAttachment/e867368c-2367-4e2d-9fa2-885b00483e93/Emerging-Europe-M-A-deals-report-Dealwatch-2014.pdf> [cit. 25.9.2014]

5) Ecopress už patrí pod českú Mafru. [online] Dostupné na internete: <http://www.omediach.com/tlac/item/3049-ecopress-uz-patri-pod-cesku-mafru> cit. 26.9.2014
6) Emerging Europe M&A deals reach 3,164 in 2010. [online] Dostupné na internete: <http://budapesttimes.hu/2011/01/20/emerging-europe-ma-deals-reach-3164-in-2010/> [cit. 25.9.2014]
7) Fúzie a akvizície v roku 2012. [online] Dostupné na internete: < http://hnporadna.hnonline.sk/investor-155/fuzie-a-akvizicie-v-roku-2012-498105> [cit. 29.9.2014]
8) Chodák, I. 2008. Akvizičná aktivita na Slovensku neklesá. [online] Dostupné na internete: < http://firmy.etrend.sk/firmy-nefinancny-sektor/akvizicna-aktivita-na-slovensku-neklesa.html> [cit. 20.9.2014]
9) Jediným vlastníkom Sazky bude Komárkova KKCG. [online] Dostupné na internete: <http://ekonomika.sme.sk/c/6569009/jedinym-vlastnikom-sazky-bude-komarkova-kkcg.html> [cit. 27.9.2014]
10) KPMG očakáva oživenie aktivity v oblasti fúzií a akvizícií. [online] Dostupné na internete: <http://ekonomika.sme.sk/c/5767593/kpmg-ocakava-ozivenie-aktivity-v-oblasti-fuzii-a-akvizicii.html?utm_source=link&utm_medium=rss&utm_campaign=rss> [cit. 23.9.2014]
11) Legéň, M. 2012. Vláda odklepla vstup EPH do štruktúr SPP. [online] Dostupné na internete: <http://firmy.etrend.sk/firmy-nefinancny-sektor/vlada-odklepla-vstup-eph-do-struktur-spp.html> [cit. 27.9.2014]
12) NWR je blízko k dohode o predaji spoločnosti OKK Koksovny. [online] Dostupné na internete: <http://ekonomika.sme.sk/c/6944501/nwr-je-blizko-k-dohode-o-predaji-spolocnosti-okk-koksovny.html> [cit. 26.9.2014]
13) Prehľad investícií a akvizícií na Slovensku 9/2013. [online] Dostupné na internete: <http://www.cfo.sk/articles/prehlad-investicii-a-akvizicii-na-slovensku-9-2013#.VCaJCvl_uQc> [cit. 27.9.2014]

Príspevok je výstupom riešenia grantovej úlohy VEGA č. 1/1071/12 *Nové trendy v oblasti rozpočtovo-kapitálových a finančných rozhodnutí a ich vplyv na hodnotu podniku*.

VÝSKUM INŠPIRÁCIE NASLEDOVNÍKOV LÍDROM V SLOVENSKÝCH PODNIKOCH

RESEARCH OF LEADER'S INSPIRATION OF FOLLOWERS IN SLOVAK COMPANIES

Ivana Ljudvigová[1]

ABSTRACT

Inspiration is a word derived from Latin and can be translated as inspiration, the impetus for formation, creative enthusiasm and creative mood. The literature on leadership is the leader's ability to inspire and is very often associated with creating, clarifying and communicating the vision. The ability of a leader to determine the direction or path that you need to go, is considered by most authors as one of the fundamental attributes of leadership. The main objective of the paper is to describe the ways and means used by a leader to inspire followers. The research project was conducted jointly by Department of Management, University of Economics in Bratislava and recruiter KINGFISHER Executive Search. The research project was attended by 25 leaders.

KEYWORDS

leadership, leader, inspiration

JEL KLASIFIKÁCIA

M20, M21, M29

ÚVOD

Vodca je nositeľom hnacej sily organizácie, čo sa prejavuje tým, že inšpiruje, udáva smer, je tvorcom perspektívy a vízie. Mnohí odborníci považujú schopnosť inšpirovať za jednu z rozhodujúcich aktivít, respektíve kvalít úspešného vodcu. Kotter zastáva názor, že „vodcovstvo definuje, ako by mala vyzerať budúcnosť, spája ľudí s víziou a inšpiruje ich na jej dosiahnutie bez ohľadu na komplikácie“[2]. Richards a Engle (1986) sa domnievajú, že „vodcovstvo je o formulovaní vízie, stelesnení hodnôt a vytvorení prostredia, v ktorom môžu byť veci vykonané“[3]. Podobne Armstrong a Stephens ponímajú vodcovstvo ako „schopnosť inšpirovať ľudí k tomu, aby vynaložili svoje najlepšie sily a schopnosti na dosiahnutie žiaducich výsledkov“[4]. Podľa Adaira a Reeda sa „vodcovstvo spája s inšpiráciou, kedy vodca dokáže pomocou slov a osobného príkladu nadchnúť ostatných zamestnancov a dosiahnuť ich maximálnu motiváciu“[5].

Inšpirácia je slovo pochádzajúce z latinčiny a môžeme ho preložiť ako vnuknutie, popud k tvoreniu, tvorivé nadšenie alebo tvorivú náladu. V odbornej literatúre o vodcovstve sa schopnosť vodcu inšpirovať veľmi často spája s vytváraním, objasnením a komunikovaním

[1] Ing. Ivana Ljudvigová, PhD., email: ivana.ljudvigova@euba.sk

[2] KOTTER, J. P. *Power, dependence and effective management*. In: Gabarro, J. J. (ed.): Managing people and organizations. Boston, MA, Harvard Business School Publications 1992.

[3] RICHARDS, D. – ENGLE, S. 1986. After the vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions. In J. D. Adams (Ed.), Transforming leadership. Alexandria, VA: Miles River Press, pp. 199-214.

[4] ARMSTRONG, M. - STEPHENS, T. 2008. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, 2008. 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

[5] ADAIR, J. – REED, P. 2009. 2009. *Ne šéf, ale lídr. Jak ostatní vést po cestě k úspěchu*. Brno: Computer Press, 2009. 193 s. ISBN 978-80-251-2447-5.

vízie. Schopnosť vodcu určiť smer alebo cestu, ktorou je potrebné ísť, považuje väčšina autorov za jeden zo základných atribútov vodcovstva. Potvrdzujú to Jacobs a Jaques, podľa ktorých je „vodcovstvo proces poskytovania zmysluplného smeru pre kolektívne úsilie, čo vyvoláva ochotu ľudí vynaložiť úsilie na dosiahnutie cieľa“[6]. Podobne Drath a Palus hovoria, že „vodcovstvo je proces tvorby zmyslu pre to, čo ľudia robia spoločne s tým, že ľudia tomu porozumejú a uskutočnia to“[7]. Ulrich, Smallwood a Sweetman zdôrazňujú, že ak chce líder inšpirovať svojich spolupracovníkov, musí investovať sám do seba a udržiavať si energiu a nadšenie. Ľudia okolo neho musia vidieť a cítiť, s akým nadšením, radosťou a záujmom líder pracuje. Ak líder sám nie je zanietený pre svoju prácu, nedokáže nadchnúť a inšpirovať ani svojich spolupracovníkov.[8] Lídri pristupujú k svojej práci s vášňou. Veria svojej vízii a urobia všetko preto, aby presvedčili a inšpirovali aj ostatných.

CIEĽ, METODIKA A VÝSKUMNÁ VZORKA

Cieľom predloženého príspevku je **objasniť úlohu inšpirácie nasledovníkov lídrom v procese vodcovstva** a **charakterizovať spôsoby a prostriedky, ktoré používa líder na inšpirovanie nasledovníkov.**

Uvedené ciele boli parciálnou časťou výskumného projektu o vodcovstve, resp. o povahe vodcovskej práce. Výskumný projekt bol realizovaný spoločne Katedrou manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave a personálnou agentúrou Kingfisher Executive Search v roku 2013. Výskumného projektu sa zúčastnilo 25 lídrov širokého mixu odvetví (IT, finančný sektor, potravinárstvo, stavebníctvo atď), ktorí pôsobia vo vrcholových manažérskych pozíciách (generálny riaditeľ, resp. predseda predstavenstva) vo veľkých slovenských podnikoch z hľadiska počtu zamestnancov. Výskumný projekt bol realizovaný kombináciou riadených rozhovorov a dotazníkového prieskumu. Dotazník obsahoval zoznam tvrdení, ktoré opisujú aktivity vykonávané lídrom v oblasti inšpirovania zamestnancov. Každé z uvedených tvrdení hodnotili vodcovia podľa dvoch predpísaných škál, a to *frekvencia výskytu* (nikdy, zriedka/približne raz za rok/, občas/približne raz za mesiac/, často/približne raz za týždeň/ a veľmi často/denne/) a *význam pre podnik* (malý, priemerný, značný alebo rozhodujúci vplyv na efektívnosť a prosperitu podniku, prípadne nemá vplyv na efektívnosť a prosperitu podniku). Kvôli zabezpečeniu anonymity respondentov nie sú v článku uvedené ich mená, ale zúčastnení vodcovia sú označení písmenami abecedy od A po Z.

VÝSLEDKY VÝSKUMU INŠPIRÁCIE NASLEDOVNÍKOV LÍDROM

Pri skúmaní inšpirácie, ako jednej zo základných vodcovských aktivít, sme zisťovali, **kedy lídri inšpirujú svojich nasledovníkov**, resp. v ktorých situáciách je aktivita inšpirovania zo strany lídra obzvlášť potrebná. Ďalej nás zaujímalo, **akým spôsobom lídri inšpirujú zamestnancov**, teda aké nástroje a metódy využívajú pri inšpirovaní v každodennej praxi.

Líder X v rozhovore uviedol, že inšpiruje svojich spolupracovníkov v prípade, že sa pripravuje realizácia určitej zmeny v podniku a od zamestnancov sa vyžaduje, že zanechajú zavedené postupy a doteraz používané stereotypy správania sa a nahradia ich novými. Líder vysvetľuje dopad a význam zmeny pre podnik. Cieľom je, aby sa zamestnanec s novou myšlienkou ľahšie stotožnil. Inšpirovať podľa lídra X znamená podporiť v pozitívnom myslení, aby doslova „nastúpil na ten vlak, ktorým sa spoločnosť vybrala“. Líder U tiež

[6] JACOBS, T. O. – JAQUES, E. 1990. Military executive leadership. In K.E. Clark & M. B. Clark (Eds.), *Measures of leadership*. West Orange, NJ: Leadership Library of America, pp. 281-295.
[7] DRATH, W, H. – PALUS, C. J. 1994. Making common sense: Leadership as meaning-making in a community of practice. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
[8] ULRICH, D. - SMALLWOOD, N. - SWEETMAN, K. 2010. *Kód lídrov*. Bratislava: Eastone Books, 2010, 149 s. ISBN 978-80-8109-122-3.

inšpiruje prostredníctvom vysvetľovania. Inšpiruje vtedy, keď ľudia majú tendenciu sa vzdávať, strácajú zmysel konkrétnej aktivity, práce alebo projektu, prípadne sú negatívne atakovaní zo strany konkurencie.

Líder G zdôrazňuje, že zamestnanci musia presne vedieť, čo majú robiť a ako to majú robiť. Ale úlohou lídra je tiež inšpirovať ich, líder G tomu hovorí „doliať im benzín, ktorý ich bude poháňať vpred“. V rozhovore tiež označil za dôležitý pri inšpirovaní osobný príklad lídra. Zamestnanci vidia, ako sa líder správa a vycítia, či je líder sám vnútorne nadšený pre danú vec. Ak sám líder nie je nadšený, nemôže inšpirovať ani ostatných. Ak sa líder má stať príkladom pre ostatných pracovníkov, musí byť so svojimi ľuďmi v kontakte, a to najlepšie v každodennom kontakte. Základom je neustály dialóg na individuálnej i kolektívnej úrovni, pričom líder a zamestnanec sa správajú ako rovnocenní partneri, ktorí spolu hovoria priamo a vždy férovo.

Líder V inšpiruje pomocou skúsenosti z minulosti. Ukazuje zamestnancom príklady úspešných rozhodnutí a projektov, ktoré sa realizovali v minulosti. Inšpiruje zamestnancov prostredníctvom toho, čo sa urobilo a dokázalo predtým, ale zároveň ich povzbudzuje, aby do riešenia zapojili aj svoje vlastné myšlienky a nové nápady. Líder R inšpiruje zamestnancov tak, že uvádza príklady dobrých vecí alebo stretnutí v zahraničí. Líder I rozpráva zamestnancom historky z minulosti, ale inšpiruje ich aj opisovaním budúcnosti, teda hovorí o tom, čo by sa mohlo stať. Rovnako líder S sa snaží nájsť vzor situácie, kedy realizácia bola úspešná. Dodáva, že ak spoločnosť nie je schopná zabezpečiť niečo vlastnými silami, je potrebné nájsť vhodného partnera a nechať sa ním inšpirovať. Podobne líder S na inšpirovanie používa poznatky z minulosti o danom probléme a inšpiruje tiež jasnými a reálnymi cieľmi.

Líder CH uviedol, že väčšina ľudí má rado nové veci, a preto je najlepšie inšpirovať cieľmi a zamestnanec má premýšľať nad cestou, teda spôsobom, akým tieto ciele bude realizovať. Effron a Ort publikovali odporúčania pre efektívne stanovenie cieľov zamestnancov: „Ciele musia byť mimoriadne podnetné, v záujme samotného zamestnanca, počtom malé (najviac štyri ciele) a veľmi konkrétne. Výskumy o participatívnom stanovovaní cieľov zistili, že skutočnosť, či cieľ stanovil zamestnanec alebo líder nemá žiaden vplyv na výkonnosť. Zo štúdií vyplýva, že vyššiu výkonnosť ovplyvňujú rôzne iné faktory, ale nezávisí od toho, kto cieľ stanovuje. Dôležité je, aby líder vysvetlil dôležitosť alebo dôvody každého cieľa. Zamestnanci by mali chápať, z čoho ciele vzišli a ako budú vyhodnocované.“[9] Úspech a dosiahnutie cieľa inšpirujú k ďalšej práci.

Líder Y sa snaží nájsť slovné spojenia, ktoré spôsobia, že ľudia premýšľajú nad problémami. Inšpiruje prostredníctvom diskusie, pošle e-mail alebo odporučí zaujímavú literatúru. Zdôrazňuje, že líder by mal vedieť nielen ľudí nadchnúť a inšpirovať, ale aj upokojiť najmä v prípade vyhrotených, stresových alebo krízových situácií (líder ako „ľudový psychológ“). Líder L inšpiruje rozhovorom, vystúpením na poradách a prezentáciách.

Líder T zdôrazňuje, že ak chce líder inšpirovať ostatných, musí byť nositeľom hodnôt a cieľov, pre ktoré chce ľudí získať a zamestnanci mu musia dôverovať. Líder N v rozhovore uviedol, že mu „záleží na inšpirácii ľudí“. Inšpirácia je u neho založená na individuálnom prístupe, teda líder musí poznať motiváciu, minulosť, skúsenosti a zázemie zamestnanca. Najlepší spôsob je sledovať rast a vývoj zamestnanca pri práci v tíme. Dôležité je tiež rozprávať sa s ľuďmi. V opačnom prípade je inšpirácia len povrchná. Líder J rozlišuje inšpiráciu neformálnu, cez poznanie zamestnanca a formálnu prostredníctvom záväzkov medzi lídrom a pracovníkom.

Líder M je predsedom predstavenstva a generálnym riaditeľom spoločnosti, ktorá realizuje jeden z najvýznamnejších projektov v histórii Slovenska, a to výstavbu nového jadrového zdroja v Jaslovských Bohuniciach. Úvodným krokom ich práce bolo vypracovanie

[9] EFFRON, M. - ORT, M. 2011. *Rýchly talent manažment*. Eastone Books, 2011. 192 s. ISBN 978-80-8109-168-1.

štúdie uskutočniteľnosti, v rámci ktorej sa preskúmali podmienky lokality, zhodnotila sa vhodnosť dostupných technológií, určil sa inštalovaný výkon, popísala sa organizácia projektu, jeho obchodné zabezpečenie, finančná a ekonomická stránka projektu, ako aj náklady na výstavbu. Na základe štúdie uskutočniteľnosti sa rozhoduje o ďalšej budúcnosti spoločnosti, teda či sa táto investícia bude realizovať. Preto líder M neustále zdôrazňuje svojim spolupracovníkom, že ak nebudú podávať stopercentné výkony, nepresvedčia akcionárov a nebudú môcť projekt ďalej realizovať, čo inšpiruje všetkých zamestnancov, ktorí tu chcú pracovať dlhodobo. Ďalej inšpiruje ľudí delegovaním právomocí na kolegov, riaditeľov úsekov, ktorí ho zastupujú v čase jeho neprítomnosti v spoločnosti.

Pri inšpirácii zamestnancov je dôležité, aby podniková kultúra spoločnosti bola nastavená tak, že podporuje nové nápady, zmeny a iniciatívu zamestnancov s tým súvisiacu. Líder musí navodiť takú atmosféru na pracovisku, v ktorej ľudia budú schopní prijímať nové rozhodnutia a výzvy. Významnú úlohu tiež zohráva samotný výber zamestnancov, pri ktorom by mala významnú úlohu zohrávať tvorivosť uchádzačov o zamestnanie v danom podniku.

Na základe rozhovorov so zúčastnenými lídrami sme identifikovali, že pri inšpirovaní, zohrávajú dôležitú úlohu tieto aktivity vodcu:

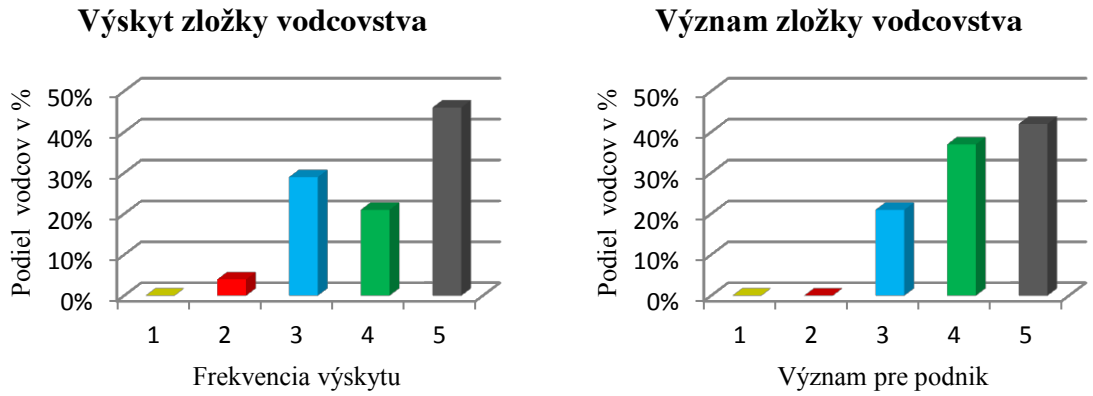
- **vysvetľovanie,**
- **podpora pozitívneho myslenia u zamestnancov,**
- **osobný príklad lídra,**
- **skúsenosti lídra z minulosti s daným problémom,**
- **stanovenie jasných a reálnych cieľov,**
- **rozhovor lídra so zamestnancom,**
- **vystúpenie lídra na poradách a prezentáciách,**
- **delegovanie právomocí na zamestnancov.**

Zrealizovaný výskumný projekt ďalej skúmal, **ako často lídri inšpirujú svojich podriadených** (frekvencia výskytu danej vodcovskej aktivity) a **aký význam má podľa zúčastnených lídrov daná vodcovská aktivita pre podnik** (vplyv na efektívnosť a prosperitu podniku).

Výsledky výskumu vodcovstva ukázali, že lídri inšpirujú zamestnancov svojim elánom, energiou a nadšením **často (približne raz za týždeň)**. Jedenásť lídrov si myslí, že ide o každodennú aktivitu vodcu. Siedmi lídri inšpirujú svojich spolupracovníkov týmto spôsobom občas (približne raz za mesiac) a jeden líder uviedol, že túto činnosť uskutočňuje len zriedka (približne raz za rok). Jeden zo zúčastnených lídrov nevedel posúdiť frekvenciu výskytu pri tomto parametre vodcovstva.

Lídri pripisujú tejto zložke vodcovstva **značný význam a vplyv na efektívnosť a prosperitu podniku**. Až desať lídrov považuje význam toho, že líder inšpiruje zamestnancov svojim elánom, energiou a nadšením za kľúčový pre podnik. Päť lídrov ohodnotilo význam tejto vodcovskej aktivity pre prosperitu a efektívnosť podniku ako priemerný, čo bolo najnižšie dosiahnuté hodnotenie.

Percentuálne vyjadrenie výsledkov výskumného projektu pre túto zložku vodcovstva ilustruje Graf 1.



Graf 1 Výskyt a význam zložky vodcovstva: „Líder inšpiruje zamestnancov svojim elánom, energiou a nadšením.“

Ulrich, Smallwood a Sweetman zdôrazňujú, že ak chce líder inšpirovať svojich spolupracovníkov, musí investovať sám do seba a udržiavať si energiu a nadšenie. „Nadšenie je zdrojom života a našou hnacou silou, vychádza hlboko zvnútra a z našich potrieb. Keď svoje schopnosti spojíte so svojím nadšením, nájdete skutočný zmysel. Keď vaša práca prináša výsledky, na ktorých vám záleží, keď pracujete s ľuďmi, ktorým máte radi, a keď pomáhate iným profesionálne rásť, vtedy má vaša práca význam. Líder pomáha aj iným nájsť zmysel ich práce. Najväčším zanietením vodcu je vzbudzovať nadšenie u ostatných.“[10] Líder dokáže inšpirovať svojich zamestnancov len vtedy, ak prejaví výnimočnú angažovanosť a energiu. Ľudia okolo neho musia vidieť a cítiť, s akým nadšením, radosťou a záujmom líder pracuje. Líder V v rozhovore zdôraznil, že ľudia musia vidieť, že „líder predovšetkým sa usiluje dosiahnuť stanovený cieľ“. Líder M zvýrazňuje osobný príklad lídra pri tejto vodcovskej aktivite. Slovami Jacka Welcha: „Úlohou lídra je dotknúť sa každého zamestnanca a dostať sa do jeho duše. Každý okamih, ktorý líder trávi vo svojej kancelárii, je pre svoj podnik neužitočný.“[11]

Líder O si spomína na začiatky svojej kariéry v IT biznise, keď začínali v roku 1991 budovať pobočku dnes veľmi úspešnej počítačovej spoločnosti s veľmi obmedzenými vedomosťami. „V začiatkoch víťazilo nadšenie ľudí nad skúsenosťou a profesionalitou. Postupne skúsenosť a profesionalita rástli, ale nadšenie sa dúfam až tak nezmenšilo.“

Gallupov ústav na základe svojho dlhoročného výskumu už pred rokmi dokázal, že podniky potrebujú zanietených zamestnancov. Pojem „zanietení“ sa vzťahuje na emocionálne oddaných a zúčastnených zamestnancov, ktorým záleží, aby svoju prácu vykonávali dobre. Prieskum Gallupovho ústavu opakovane zisťuje, že až okolo 70 percent zamestnancov nie je zanietených.[12]

Frank Douglas, viceprezident pre ľudské zdroje spoločnosti Shell, hovorí, že „ak sa má zanietenie dostaviť, musí líder vytvoriť v podniku vnútropodnikový rozhovor, sústavný vnútorný dialóg, ktorým sa buduje porozumenie na všetkých úrovniach. Tento dialóg musí byť skutočným vnútorným rozhovorom, a nie iba výročným prieskumom medzi zamestnancami doplneným o súbor iniciatív v oblasti zamestnaneckých vzťahov, ktoré sú založené na vystúpeniach riaditeľov spoločnosti.“[13]

[10] ULRICH, D. - SMALLWOOD, N. - SWEETMAN, K. 2010. *Kód lídrov*. Eastone Books, 2010, 149 s. ISBN 978-80-8109-122-3.
[11] DOURADO, P. 2008. *60-skundový líder*. Bratislava: Eastone Books, 2008, 199 s. ISBN 978-80-8109-045-5.
[12] www.gallupconsulting.com
[13] DOURADO, P. 2008. *60-skundový líder*. Bratislava: Eastone Books, 2008, 199 s. ISBN 978-80-8109-045-5.

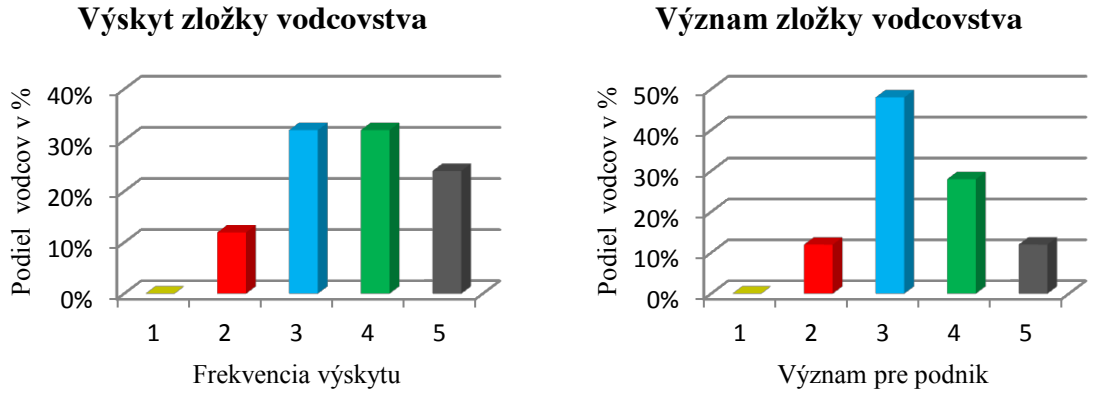
Kľúčovú úlohu pri inšpirovaní zamestnancov v podniku zohráva osobný príklad lídra, ktorý musí prejaviť výnimočnú angažovanosť a energiu. Líder musí investovať do svojho rozvoja a v rámci toho si udržiavať neustále energiu a nadšenie, čo nemusí byť vždy jednoduché. Podarí sa mu to len vtedy, ak ľudia vidia a cítia, že pracuje s nadšením, radosťou a záujmom. Ak chce mať líder zanietených zamestnancov, musí udržiavať v spoločnosti neustály vnútorný dialóg.

Pri skúmaní inšpirácie nasledovníkov zo strany lídra nás tiež zaujímalo, či lídri v slovenských podnikoch vedú svojich zamestnancov k tvorivosti a kreativite, konkrétne či **líder vedie ľudí k otázkam, ktoré si nikdy predtým nekládli.**

Prostredníctvom rozhovorov s lídrami sme zistili, že vodcovia vedú ľudí k otázkam, ktoré si nikdy predtým nekládli **často (približne raz za týždeň)**. Šiesti lídri dokonca uviedli, že to robia každý deň. Ôsmi zúčastnení lídri uviedli, že vykonávajú túto vodcovskú aktivitu občas (približne raz za mesiac) a traja lídri vedú ľudí k otázkam, ktoré si nikdy predtým nekládli zriedka (približne raz za rok).

Zúčastnení vodcovia prikladajú tejto činnosti **priemerný význam a vplyv na efektívnosť a prosperitu podniku**. Len traja lídri považujú túto aktivitu vodcu za kľúčovú pre podnik, sedem lídrov jej pridelilo značný význam. Rovnako traja vodcovia zastávajú názor, že táto činnosť má len malý vplyv na efektívnosť a prosperitu podniku.

Percentuálne vyjadrenie výsledkov výskumného projektu pre túto zložku vodcovstva uvádza Graf 2.



Graf 2 Výskyt a význam zložky vodcovstva: „Líder vedie ľudí k otázkam, ktoré si nikdy predtým nekládli.“

Líder CH hovorí, že je dôležité, aby líder kládol svojim spolupracovníkom podnetné otázky, ktoré zamestnancov „vytiahnu“ z rutiny. Líder musí mať totiž nadhľad a do projektov by mal prinášať iný pohľad. Jo Owen prirovnáva pohľad lídra k výhľadu z vrcholu hory. „Na vrchole hory sa rozhodne mení výhľad a rozhľad. Za jasného dňa sa môžete dívať nepretržite. Ľudia na úpätí hory budú vidieť pstruha v rieke, mačku v záhrade a kvety pri ceste. Nič z toho nebude vidieť líder dívajúci sa zo vzdialenej hory do budúcnosti. Žiadny z týchto dvoch pohľadov nie je dobrý alebo zlý.“[14] Líder R používa otázky ako nástroj, aby vytrhol ľudí z rutiny najmä v oblastiach, na ktoré sa sami nepýtajú, lebo majú pocit, že sa realizujú neustále rovnakým spôsobom a nie je potrebné nič meniť. Podľa lídra R je dôležité, aby práca a štruktúra podniku neskostnateli. Podobne líder M vysvetľuje, že keď zamestnanci riešia problém, pozerajú sa naň len zo svojho uhla pohľadu, neuvedomujú si širšie súvislosti (prečo

[14] OWEN, J. 2006. *Jak se stát úspešným lídrem: leadership v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2006. 226 s. ISBN 80-247-1726-3.

to robia, čo sa s tým bude robiť ďalej, pre koho to robia, ako to urobiť tak, aby to pre pokračovateľa bolo vyhovujúce). Líder T kladie častejšie otázky, keď sa projekt nevyvíja podľa jeho predstáv, naopak menej často, keď sa projekt vyvíja priaznivo.

Líder K považuje túto vodcovskú aktivitu za kľúčovú, nakoľko šéfuje spoločnosti, ktorá pôsobí v oblasti služieb. Zdôrazňuje, že rozhodujúce je „pozrieť sa na veci očami zákazníka“. Líder L v rozhovore uviedol, že je to všeobecná črta softvérovej spoločnosti, na čele ktorej stojí, že sa vždy snažia pozrieť sa na vec novými očami a nájsť, či tam nie je priestor urobiť niečo nové a zaujímavé. Nielen priskočiť k existujúcej myšlienke, ktorú niekto má a byť tak ďalším z „x“ partnerov.

Líder O bazíruje na svojej kreativite, na základe čoho očakáva na dennodennej báze iniciatívu aj od svojich spolupracovníkov. Jeho vodcovstvo je založené na transparentnosti jeho krokov v kombinácii s kreatívnymi nápadmi. Podľa vlastných slov „občas urobí niečo neočakávané, aby rozhodil systém, a aby zamestnanci boli neustále v strehu“. Snaží sa „ohýbať“ pravidlá a „nabúravať“ systém tým, že sa občas správa neštruktúrovane. Líder Z vyhlásil, že „stereotyp z duše neznáša a potrebuje stále skúšať nové veci, pretože to je to, čo ho baví a dobíja mu baterky“.

Ľudia vnútri podniku už často nemajú odstup a potrebujú niekoho, kto ho má. Lídri kladú svojim spolupracovníkov podnetné otázky, ktoré vedú k skúmaniu alternatívnych riešení. Lídri prinášajú iný pohľad do riešenia problému, pretože si uvedomujú širšie súvislosti. Dobre položená otázka je polovicou správnej odpovede a nástrojom lídra, ako vytrhnúť ľudí z rutiny.

ZÁVER

Ozajstný vodca nie je charakterizovaný len svojimi osobnostnými a povahovými črtami alebo mocenskou pozíciou, ale najmä svojimi znalosťami, zručnosťami, obsahom a štýlom vodcovskej práce a napokon výsledkami vedeného podniku. Pri hľadaní nových lídrov už nebudú rozhodujúce len ich odbornosť, charakter, povaha, ale aj to, ako dokážu tieto predpoklady využiť v praktickom vykonávaní vodcovstva. Vodcovstvo je potrebné vnímať širšie a popri formálnych predpokladoch na prácu vodcu je užitočné skúmať, ako sa vodca prejavuje konkrétnymi a typicky vodcovskými aktivitami. Dôležité je to, čo lídri skutočne robia v každodennej praxi, pretože od vodcovstva sa očakáva dosahovanie konkrétneho a užitočného pokroku.

Predložený príspevok sa zameriava na výskum inšpirácie nasledovníkov zo strany lídra ako jednej zo základných vodcovských aktivít realizovaných v každom podniku. Zistili sme, že skúmaní vodcovia inšpirujú svojich podriadených často a pripisujú inšpirácii značný význam. Inšpirovať je potrebné najmä pri uskutočňovaní zmien a v krízových situáciách. Na základe rozhovorov so zúčastnenými lídrami sme identifikovali, že pri inšpirovaní, zohrávajú dôležitú úlohu tieto nástroje a aktivity: vysvetľovanie, podpora pozitívneho myslenia u zamestnancov, osobný príklad lídra, skúsenosti lídra z minulosti s daným problémom, stanovenie jasných a reálnych cieľov, rozhovor lídra so zamestnancom, vystúpenie lídra na poradách a prezentáciách, delegovanie právomocí na zamestnancov.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. ADAIR, J. – REED, P. 2009. 2009. *Ne šéf, ale lídr. Jak ostatní vést po cestě k úspěchu*. Brno: Computer Press, 2009. 193 s. ISBN 978-80-251-2447-5.
2. ARMSTRONG, M. - STEPHENS, T. 2008. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, 2008. 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
3. DRATH, W, H. – PALUS, C. J. 1994. Making common sense: Leadership as meaning-making in a community of practice. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

4. DOURADO, P. 2008. *60-skundový líder*. Bratislava: Eastone Books, 2008, 199 s. ISBN 978-80-8109-045-5.
5. EFFRON, M. - ORT, M. 2011. *Rýchly talent manažment*. Eastone Books, 2011. 192 s. ISBN 978-80-8109-168-1.
6. JACOBS, T. O. – JAQUES, E. 1990. Military executive leadership. In K.E. Clark & M. B. Clark (Eds.), *Measures of leadership*. West Orange, NJ: Leadership Library of America, pp. 281-295.
7. KOTTER, J. P. *Power, dependence and effective management*. In: Gabarro, J. J. (ed.): Managing people and organizations. Boston, MA, Harvard Business School Publications 1992.
8. OWEN, J. 2006. *Jak se stát úspešným lídrem: leadership v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2006. 226 s. ISBN 80-247-1726-3.
9. RICHARDS, D. – ENGLE, S. 1986. After the vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions. In J. D. Adams (Ed.), Transforming leadership. Alexandria, VA: Miles River Press, pp. 199-214.
10. ULRICH, D. - SMALLWOOD, N. - SWEETMAN, K. 2010. *Kód lídrov*. Bratislava: Eastone Books, 2010, 149 s. ISBN 978-80-8109-122-3.
11. www.gallupconsulting.com

SPÄTNÉ MATERIÁLOVÉ TOKY V REVERZNEJ LOGISTIKE
REVERSE MATERIAL FLOWS IN REVERSE LOGISTICS

Zuzana Marečková[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
Logistics, reverse logistics, material flow, management of reflows, waste, waste management

JEL Klasifikácia
O44, Q50, Q59

ABSTRACT

Reverse logistics is rather new term in corporate-economic praxis. Higher attention is given to it particularly in the last decade. Reverse logistics is to be understood as integral part of logistics processes. It deals with the reverse material flows in particular waste, covers, seasonal goods and products advertised. Reverse logistics will in the next period of time strengthen it positions in the logistics processes, mainly due to creation and protection of environment as a transnational affair, as well as from the point of view of economics as a matter of firms and corporations. The following contribution is related to issues of development, actual condition and perspective of development of the reverse logistics. The contribution discussed also issues of reverse material flow in logistics with detailed focus on reverse material flows of waste.

ÚVOD

Dynamický rozvoj logistiky ako vednej disciplíny sme zaznamenali najmä v druhej polovici 20. storočia. V tomto období bolo evidentné aj výraznejšie zameranie sa na problematiku ekológie, a to najmä z pohľadu nastolenia a definovania problémov tvorby a ochrany životného prostredia a trvalo udržateľného rozvoja.

Čoraz častejšie sa spomínajúcim pojmom v podnikovo-hospodárskej praxi je reverzná logistika. Zvýšená pozornosť sa jej venuje najmä v poslednom desaťročí. Riadenie spätných tokov je v súčasnosti považované za jednu z kľúčových kompetencií manažmentu dodávateľsko - odberateľských reťazcov.[2] Reverznú logistiku je potrebné chápať ako neoddeliteľnú súčasť logistických procesov. Rieši spätne orientované materiálové toky najmä odpadov, obalov, sezónneho tovaru a reklamovaných výrobkov. Predpokladáme, že reverzná logistika si v najbližšom období upevní svoju pozíciu v logistických procesoch, najmä z titulu tvorby a ochrany životného prostredia ako nadnárodnej problematiky, ale aj z pohľadu ekonomického, ako problematiky podnikovej či korporácií.

Cieľom príspevku je priblížiť problematiku vývoja, súčasného stavu a perspektívy rozvoja reverznej logistiky. Príspevok rozoberá tiež problematiku spätných materiálových tokov v logistike s podrobnejším zameraním sa na spätné materiálové toky odpadov.

[1] Mgr. Zuzana Marečková, PhD., Katedra manažmentu výroby a logistiky FPM EU v Bratislave, zuzana.mareckova@euba.sk

[2] De Brito, M.P.: Managing reverse logistics or reversing logistics management. Erim Series Research in Management. Erasmus University Rotterdam. 2003, roč. 35.

REVERZNÁ LOGISTIKA

Doposiaľ nebola prijatá a neexistuje žiadna všeobecne uznaná definícia reverznej logistiky a spätných materiálových tokov. Vo všeobecnosti by sme mohli povedať, že sú prevažne dva pohľady na reverznú logistiku, americký a európsky. Líšia sa najmä v predmete záujmu logistiky. Z amerického pohľadu je predmetom záujmu reverznej logistiky tovar (reklamácie, nepredané zásoby), reverzná logistika sa zameriava na vybavovanie reklamácií a nakladanie s nespotrebovaným a nadbytočným tovarom. Európsky prístup považuje za predmet reverznej logistiky možnosť recyklácie komunálneho a priemyselného odpadu v súvislosti so vzrastajúcimi ekologickými požiadavkami, ktoré sú vyvolané v prevažnej miere legislatívou, ale aj tlakom ekologických skupín.

Vymedzenie reverznej logistiky je determinované jej rozdelením na reverznú (spätnú) logistiku na makro či mikro ekonomickej úrovni, ich vzájomnou koordináciou a integráciou. Podstatou reverznej logistiky na makroekonomickej úrovni je celospoločenský pohľad na reverzné logistické procesy, vytváranie ich legislatívneho rámca, kontrola dodržiavania režimu, vytváranie celospoločenských a národohospodárskych podmienok na ich uplatnenie a pod. Na mikroekonomickej úrovni je podstatou reverznej logistiky organizácia a sledovanie konkrétnych činností podnikateľských jednotiek spojených s návratom produktu, prípadne viacerých kooperujúcich subjektov v rámci logistického reťazca. [3]

Škapa, 2005, definuje reverznú logistiku ako proces opätovného získavania recyklovateľných a znovu použiteľných materiálov, odpadov a znovu spracovaných položiek z bodu spotreby alebo využitia na opravu, prepracovanie alebo zneškodnenie či uloženie.[4] Rogers a Tibben-Lembke, 1998, chápu reverznú logistiku predovšetkým v spojitosti s činnosťami spojenými s prebalením a opätovným predajom vráteného tovaru, čo sa týka napr. zásielkových obchodov, ako aj redistribúciou nepredaného tovaru na menej náročné trhy či do špecializovaných obchodov (výpredaje).[5] Podľa Beltranovej, 2002, je reverzná logistika presunutie tovaru z miesta jeho cieľového určenia za účelom jeho zhodnotenia alebo náležitého odstránenia. Je to spätný logistický proces, ktorý zahŕňa výrobky, ich prepravu kontajnermi a balenie.[6] Podľa Lamberta a Ellmarovej sa reverzná logistika zaoberá aktivitami podporujúcimi materiálovú recykláciu a smerujúcimi k minimalizácii odpadov z výroby a obalov (výnimočne aj spotrebných výrobkov). Spätná logistika má najužšiu väzbu na odpadové hospodárstvo podniku a cez ekologické ciele napĺňa požiadavky štátu. Hlavnou náplňou spätnej logistiky je podľa Královenského a kol. zber, triedenie, demontáž a spracovanie použitých výrobkov, súčiastok, vedľajších produktov, nadbytočných zásob a obalového materiálu, kde hlavným cieľom je zaistiť ich nové využitie alebo materiálové zhodnotenie spôsobom, ktorý je šetrný k životnému prostrediu a ekonomicky zaujímavý.[7]

Ako z uvedeného vyplýva, neexistuje zatiaľ jednotná definícia reverznej logistiky. Dá sa však zovšeobecniť, že ide o spätne orientovaný pohyb tovarov, odpadov, obalov a znovupoužiteľných materiálov od zákazníka k distribútorovi, resp. až k výrobcovi alebo druhotnému spracovateľovi, resp. zneškodňovateľovi. Zaoberá sa zberom, triedením, prípadne demontážou, skladovaním, prepravou a spracovaním použitých výrobkov, súčiastok, obalov

[3] Dupaľ, A., Marečková, Z.: Vplyv zelenej a reverznej logistiky na tvorbu a ochranu životného prostredia. Bratislava: Ekonóm. 2011. Str. 30. ISBN: 978-80-225-3193-1

[4] Škapa, R.: Reverzní logistika. Brno, Masarykova univerzita, 2005, str. 21, ISBN 80-210-3848-9

[5] Rogers, D.S., Tibben-Lembke, R. S.: Going Backwards: Reverse Logistics Trends and Practices. Reno: University of Nevada, 1998

[6] Beltran, L. S.: Reverse logistics: Current trends and practices in the commercial world. Logistics Spectrum, 2002.

[7] Královenský, J. a kol..: Postavenie dopravy v logistike. Žilina, EDIS, 2001

s cieľom ich opätovného využitia alebo materiálneho, resp. energetického zhodnotenia s ohľadom na životné prostredie a s dôrazom na optimalizáciu nákladov a celkovú hospodárnosť. Do popredia sa teda dostávajú aj ekologické, resp. environmentálne charakteristiky a hľadiská. Postupne sa ukazuje, že ak podnik prijme opatrenia na zníženie zaťaženia životného prostredia, môže následne dosiahnuť aj zlepšenie svojej finančnej situácie.

Prvkami reverznej logistiky sú najmä odpady, obaly, materiálové straty súvisiace s výrobou, nepredané sezónne výrobky a reklamované výrobky. Hlavnými oblasťami záujmu reverznej logistiky sú:

- opätovné použitie výrobkov,
- recyklácia,
- likvidácia odpadov,
- reklamácia tovaru,
- znovu navracanie nevhodne zakúpených výrobkov (sezónneho tovaru),
- oprava.

V literatúre je tiež možné sa stretnúť aj s pojmom zelená logistika. Ide o logistický smer, ktorý skúma dopady podnikových aktivít na životné prostredie, meria vplyv konkrétnych druhov dopravy na životné prostredie, voľbu dopravných prostriedkov z hľadiska ochrany životného prostredia, meria úroveň znižovania energetickej, ako aj materiálovej náročnosti logistických činností (znižovanie spotreby energie, navrhovanie obalov so zníženou spotrebou materiálu), má väzbu na certifikáciu podľa súboru noriem rady ISO 14000. Medzi oblasti záujmu zelenej logistiky niektorí autori zaraďujú recykláciu výrobkov, odpadov, obalov, prepracovanie výrobkov, vratné obaly a pod. V tomto prípade dochádza k prekrývaniu sa oblastí záujmu zelenej a reverznej logistiky.

SPÄTNÉ MATERIÁLOVÉ TOKY V LOGISTIKE

Spätné toky predstavujú viac či menej významnú súčasť podnikových procesov a týkajú sa každého podniku či organizácie. Vnímanie významov a dopadov spätných tokov na riadenie a existenciu podnikov je však u manažérov značne rôzne. Pokiaľ abstrahujeme od podnikov, pre ktoré sú spätné materiálové toky jadrom podnikateľskej činnosti, niektoré podniky spätné toky až na nevyhnutné minimum ignorujú, iné si postupne uvedomujú možnosti, ktoré im tieto toky poskytujú a existujú tiež podniky, ktoré spätné toky považujú za strategicky významné a môžu zastupovať konkurenčnú výhodu na trhu, resp. viesť k dlhotrvajúcej konkurencieschopnosti dodávateľského reťazca. [8] Spätné toky sú chápané ako širší pojem pre optimalizáciu dodávateľského reťazca, ktorého cieľom je podporiť v uzatvorenej slučke charakter dodávateľských reťazcov aktivitami ako je navrhovanie dizajnu výrobku, dizajnu samotného reťazca a získanie hodnoty z produktu i po ukončení životného cyklu produktu. [9]

Podniky sa dnes zaoberajú spätnými materiálovými tokmi a reverznou logistikou najmä kvôli tlaku, ktorý na podnik vytvára legislatíva, taktiež z vlastnej motivácie a presvedčenia o potrebe environmentálneho správania sa podniku a v neposlednom rade kvôli profitu, ktorý podnik zo zhodnocovania materiálov môže získať. Súhlasíme s názormi, že v logistike dochádza k vzájomne protismerným tokom, a to od spracovania základných materiálov ku koncovému užívateľovi produktu, ako aj k spätnému toku od koncového užívateľa k obnove a novému použitiu materiálu iným užívateľom. Domnievame sa, že

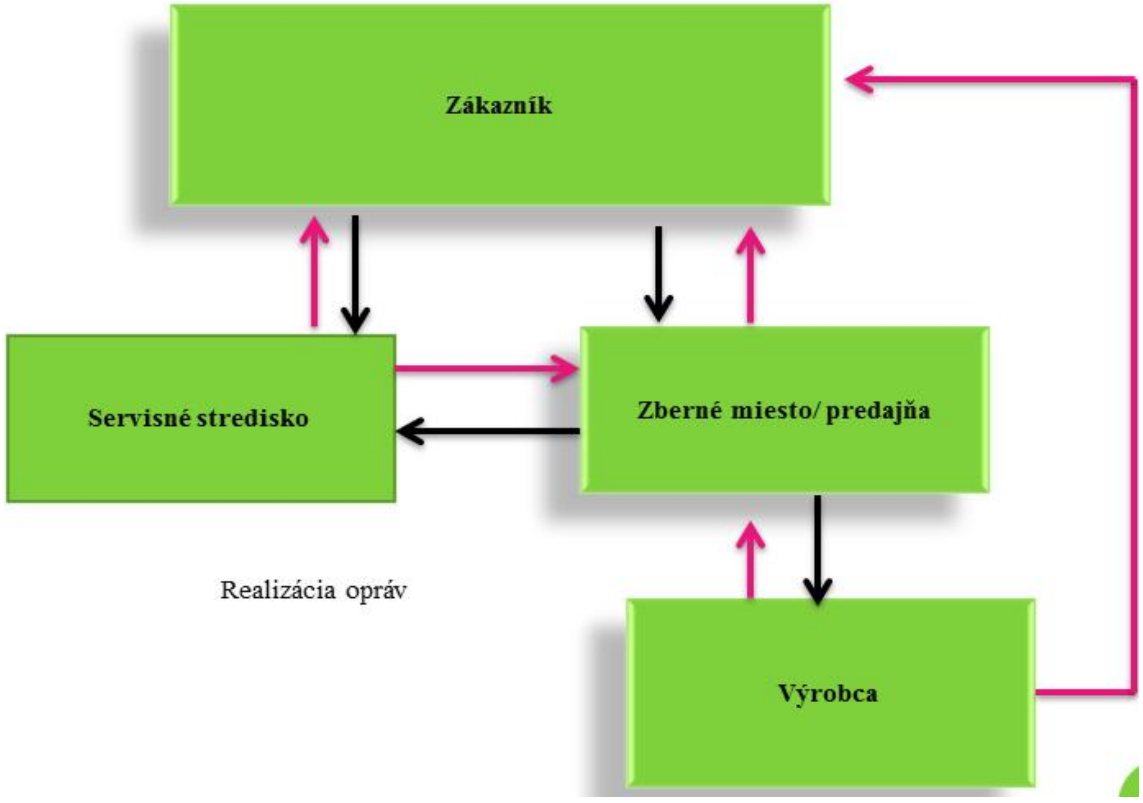
[8] Škapa, R., Klapalová, A.: Řízení zpětných toků. Brno: Masarykova univerzita. 2011. s.7,

[9] Škapa, R.: Reverzní logistika v koncepci Supply Chain Managementu. Dizertačná práca. Masarykova univerzita, Brno. 2004.

hranica medzi týmito protismernými tokmi nie je presne stanovená, ba naopak – pri cyklicky uzatvorenom zásobovacom reťazci sa oba tieto toky striedajú.

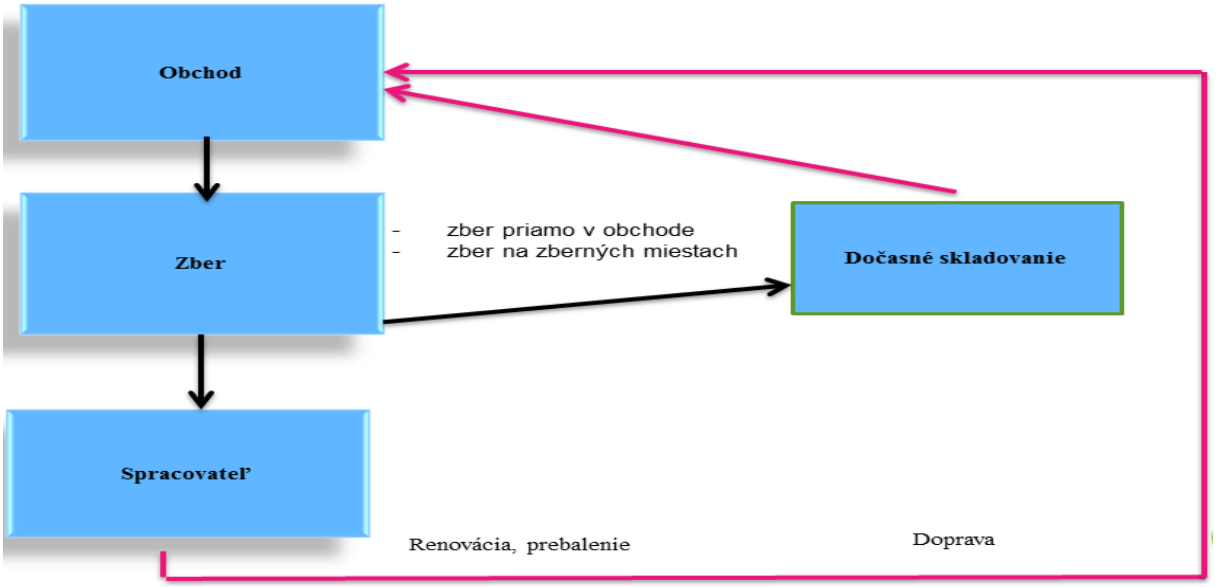
Na rozdiel od klasického pohľadu na logistiku, kde materiály prúdia smerom od prvovýrobcov ku spotrebiteľom, v prípade reverznej logistiky je to naopak. Materiál spoločne s informáciami sa šíri smerom z trhu späť k výrobcom. Ide o aplikačnú oblasť logistiky, ktorá sa zaoberá riadením, zabezpečením a realizáciou spätných materiálových tokov v zberných sieťach, ktoré smerujú od zákazníkov (pôvodcov odpadov) k miestu spracovania. Na obrázkoch 1, 2 a 3 sme znázornili niektoré z možností realizácie spätných materiálových tokov reverznej logistiky, pričom sme sa zamerali na reklamovaný tovar, nepredaný sezónny tovar a v poslednom rade na odpad, ktorý, podľa nášho názoru, má obrovský potenciál na jeho ďalšie spracovávanie a to, čo je pre jeden podnik odpadom sa môže stať pre iný vstupnou surovinou do výroby. Preto sme ďalej v príspevku venovali väčšiu pozornosť práve problematike spätných materiálových tokov odpadu, odpadovému hospodárstvu a možnostiam zhodnocovania, resp. zneškodňovania odpadu u nás.

Obr. 1: Spätný tok v reverznej logistike pre **reklamovaný tovar**



Ako zobrazuje obrázok 1, materiálový tok reklamovaného tovaru môže viesť od zákazníka cez zberné stredisko, resp. predajňu, kde zákazník nákup realizoval k výrobcovi. Ten po reklamácii tovaru tento tovar môže doručiť späť priamo zákazníkovi, alebo opäť využiť zberné miesto, resp. predajňu a týmto spôsobom zabezpečiť doručenie tovaru zákazníkovi. Ďalšou z možností, ktoré sa v praxi často využívajú, je servisné stredisko, ktoré zrealizuje opravu reklamovaného tovaru a ten je následne distribuovaný späť k zákazníkovi. Je treba spomenúť, že toto je iba jeden z príkladov, ako je možné realizovať spätný materiálový tok reklamovaného tovaru. Spoločnosti realizujú vybavovanie reklamácií rôznymi spôsobmi, napr. v závislosti aj od veľkosti reklamovaného tovaru, ceny reklamovaného tovaru a pod.

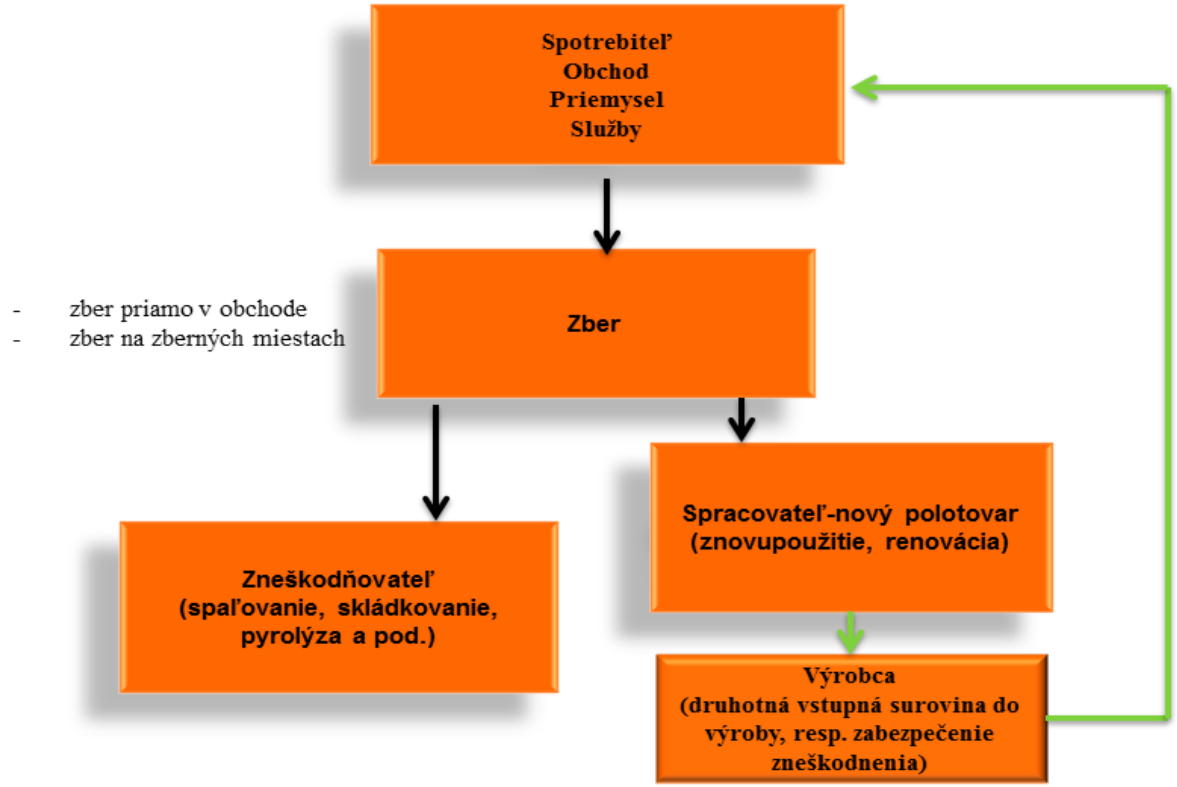
Obr. 2: Spätný tok **nepredaného sezónneho tovaru**



Po sezóne sa mnoho predajcov stretáva s otázkou, ako naložiť s tovarom, ktorý sa im nepodarilo predať. Existuje mnoho spôsobov, ako môžu spoločnosti zbierať, skladovať, resp. renovovať, prebaliť a znova sa v sezóne snažiť predať tovar. Obrázok 2 znázorňuje príklad spätného materiálového toku pre nepredaný sezónny tovar.

Ako vidieť z obrázka 3, nie každý odpad musí byť naozaj v skutočnosti odpadom, ale môže sa napríklad stať vstupnou surovinou do výroby pre iného spracovateľa.

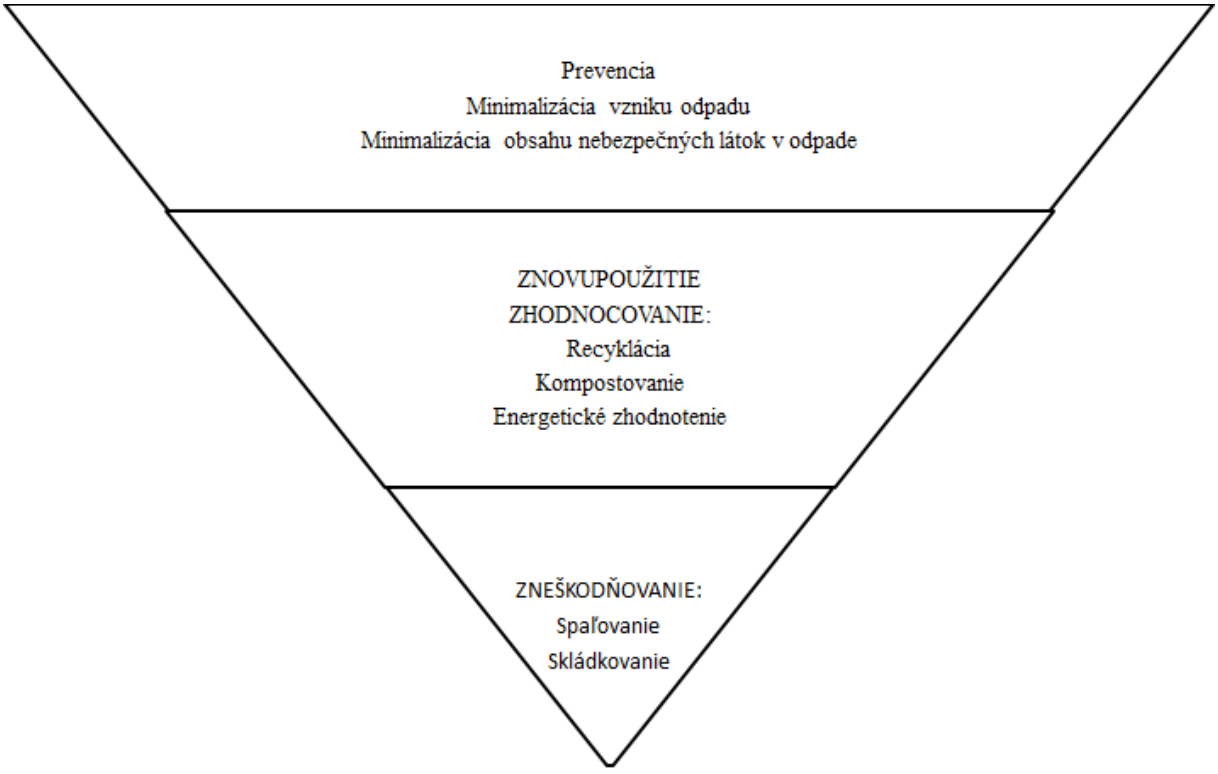
Obr. 3: Tok prvkov reverznej logistiky pre **odpad**



Ako podniky, tak aj ľudstvo vytvára produkty, ktoré nie je možné spotrebovať úplne celé bez zbytku a teda je nutné sa zaoberať problémom, čo robiť s odpadom, resp. so zbytkom, ktorý ostáva nespotrebovaný. Stále sa sprísňujúca legislatíva v oblasti odpadov aj v oblasti ochrany životného prostredia ako celku, ako aj problém vyčerpateľnosti neobnoviteľných zdrojov, nútia podniky zamýšľať sa nad využívaním nespotrebovaných materiálov, odpadu, resp. nad využívaním ekoinovácií a environmentálnych technológií. Environmentálna politika môže mať vplyv na ukazovatele, ktoré vyplývajú z logistických činností a zároveň všetky logistické činnosti ovplyvňujú kvalitu životného prostredia.

Cieľom odpadového hospodárstva SR je dosiahnuť minimalizáciu vzniku odpadov, a to najmä prevenciou v preferenciách kúpy nových výrobkov u spotrebiteľa a zavádzaním a aplikáciou malo-odpadových, resp. bezodpadových technológií výrobcami. Ďalším krokom v strategických cieľoch odpadového hospodárstva SR je znižovanie obsahu nebezpečných látok v odpadoch, ako sú napr. toxické látky, výbušné látky a pod. Dôraz by sa v podnikoch mal klásť na znovupoužitie materiálov, ďalej na materiálové zhodnocovanie (recyklácia odpadov), kompostovanie, v prípade technologickej možnosti, a energetického zhodnocovania odpadov. Ak nie je možné odpady, resp. materiálové straty z výroby znovu použiť ani inak zhodnotiť, nasleduje zneškodnenie primárne spaľovaním a nakoniec skládkovaním. Ciele odpadového hospodárstva sú znázornené na obrázku 4. Obrátená pyramída znázorňuje zostupnú postupnosť preferencií nakladania s odpadmi v SR.

Obr. 4: Ciele odpadového hospodárstva SR



ZÁVER

Tým, že sa celosvetovo sústavne zvyšuje populácia, že z celosvetového pohľadu neustále narastá dopyt po tovaroch a službách a v neposlednom rade, že sa najmä v rozvinutých krajinách vyskytuje predovšetkým v ostatnom období novodobý fenomén „plytvania“ , narastá

produkcia odpadov. Preto sa odpadovému hospodárstvu musí venovať zvýšená pozornosť. Problematika odpadov a odpadového hospodárstva sa stáva jednou z najzávažnejších tém súčasnosti. Aj preto si stále významnejšie miesto v podnikoch získava problematika riešenia spätných materiálových tokov a odpadu. Mnohé podniky začínajú svoj odpad vnútropodnikovo triediť, znovu používať, recyklovať, resp. odpredávať, čo prináša okrem environmentálneho aj ekonomické zhodnotenie.

Otázkou ostáva, ako primäť producentov k ekologickejšiemu správaniu sa. Môžu k tomu napomôcť ekostratégie push (tlaku), medzi ktoré sa zaraďujú napr. legislatívne požiadavky na ochranu životného prostredia plynúce „zhora“, napr. z EÚ, jednotlivých štátov a pod., ďalej to môže byť ekologická uvedomelosť zamestnancov, ekologické správanie sa konkurencie a pod. Ekostratégie pull (ťahu) sú opačne založené na ťahu „zdola“ od ekologicky uvedomelých spotrebiteľov, požiadaviek dodávateľov, odberateľov, obchodu, možnosť zisku subvencií a dotácií pre environmentálne aktivity, resp. udeľovanie ekocien a pod.

Stále viac podnikov dnes už prikladá význam environmentu, „zelenej politike“ nie len kvôli akcentu na svoj „zelený image“, ale aj kvôli ekonomickej hodnote, ktorá sa skrýva vo využívaní odpadu a riadení reverzných materiálových tokov. Stále vo väčšej miere sa zaoberajú otázkami nie len ekonomickej, ale aj ekologickej efektívnosti. Ako uvádza De Brito a Deker, 2003, proaktívny prístup k spätným materiálovým tokom majú väčšinou podniky, ktoré si uvedomili hodnotu, ktorú môžu získať z týchto tokov. [10]

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. Beltran, L. S.: Reverse logistics: Current trends and practices in the commercial world. Logistics Spectrum, 2002.
2. De Brito, M.P.: Managing reverse logistics or reversing logistics management. Erim Series Research in Management. Erasmus University Rotterdam. 2003, roč. 35.
3. Dupaľ, A., Marečková, Z.: Vplyv zelenej a reverznej logistiky na tvorbu a ochranu životného prostredia. Bratislava: Ekonóm. 2011. Str. 30. ISBN: 978-80-225-3193-1
4. Královenský, J. a kol..: Postavenie dopravy v logistike. Žilina, EDIS, 2001
5. Marečková, Z: Synergia logistiky a životného prostredia z aspektu nakladania s odpadmi v SR. Dizertačná práca. 2009. EU v Bratislave.
6. Rogers, D.S., Tibben-Lembke, R. S.: Going Backwards: Reverse Logistics Trends and Practices. Reno: University of Nevada, 1998
7. Škapa, R.: Reverzní logistika v koncepci Supply Chain Managementu. Dizertačná práca. Masarykova univerzita, Brno. 2004.
8. Škapa, R.: Reverzní logistika. Brno, Masarykova univerzita, 2005, str. 21, ISBN 80-210-3848-9
9. Škapa, R., Klapalová, A.: Řízení zpětných toků. Brno: Masarykova univerzita. 2011. 105 str. ISBN: 978-80-210-5691-6

[10] Škapa, R., Klapalová, A.: Řízení zpětných toků. Brno: Masarykova univerzita. 2011. 105 str. ISBN: 978-80-210-5691-6

KARIÉRA A KARIÉRNE PORADENSKÉ SLUŽBY.

CAREER AND CAREER COUNSELLING SERVICES.

Anna Marhefková [1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

career, personality and career manager, development manager, approaches to development, career guidance

JEL Klasifikácia

M12, M14

ABSTRAKT

The paper presents views characterizes trends in business careers and career counseling services. The main attention is focused on comparison of competencies manager, manager of personality and approaches to learning. The paper is to compare the development and management of human resources , implementation of training activities for the staff . We show approaches to career counseling and the importance of career guidance services to ensure human resources in an enterprise in a competitive labor market.
Article points spsob address challenges in career guidance services that reflect the needs of businesses in today's society.

ÚVOD

V minulosti bola ponímaná kariéra ako postupnosť zamestnaní alebo funkcií a pracovných zaradení. V 21. storočí s rozvojom ideí, osobnej zodpovednosti, internetu a pribúdaní ľudí, ktorí majú viacero zamestnaní sa posúva význam kariéry z uzavretého súboru dosiahnutých úspechov aj do definovania budúcich dosiahnuteľných cieľov. Tradične je kariéra ponímaná ako postupný priebeh situácií v pracovnom živote jednotlivca. Profesnú kariéru môžeme charakterizovať ako časť pracovného života, na ktorej človek získava a rozvíja svoje skúsenosti, kompetencie a osobný potenciál. Je postupným kontinuálnym sledom zamestnaní alebo postavení, ktoré zamestnanec zastáva v podniku.

Sústavné vzdelávanie a rozvoj zvyšuje kvalitu už získaného vzdelania, schopností

[1] Anna Marhefková, Ing., e-mail.: anna.marhefkova@fopss.sk, školiteľ: doc. Ing. Marta Matulčíková, PhD., Katedra manažmentu EUBA

a zručností. Základnými vlastnosťami, ktoré v súčasnosti zamestnávatelia požadujú sú flexibilita, adaptabilnosť a proaktívnosť. Vzdelávanie a rozvoj lepšie pripraví zamestnancov na zvládanie nových úloh a výziev, pretože zamestnanci by mali byť pripravení zvládnuť nové požiadavky, ale aj byť pripravení na to, že zmenia svoje pracovné zaradenie v organizácii.
Ľudské zdroje a s tým súvisiaci rozvoj kariéry sú významnou konkurenčnou výhodou organizácie, a preto by nemali stagnovať, ale snažiť sa o zlepšovanie odborných vedomostí, ako aj komunikácie, taktiež dôležitá je práca v tíme, organizačné schopnosti a s tým súvisiaci rozvoj, plánovanie a riadenie kariéry.

DEFINOVANIE POJMU KARIÉRA

Pojmom kariéra sa označuje tá časť životnej dráhy (života) človeka, ktorá je spojená s jeho pracovnými aktivitami a s jeho zaradením do činností a procesov organizácie alebo viacero organizácií, respektíve s jeho prácou pre tieto organizácie. (Tureckiová 2004).
Pod pojmom kariéra, rozumieme rozvojovú postupnosť zamestnaní, ktoré človek vykonáva v priebehu svojho pracovného života, jednak na základe zámerných rozhodnutí súvisiacich so svojimi profesionálnymi záujmami a potrebami podniku a jednak na základe istých náhod a príležitostí. Pojem kariéra charakterizuje mnohostrannosť aspektov, takže ju nemožno zužovať len na sériu povýšení a úspešných postupov v zamestnaní. Kariéra je výsledná cesta, ktorá umožňuje pochopiť správanie a konanie človeka v pracovnom a osobnom živote.(Kachňáková 1999)

OSOBNOSŤ MANAŽÉRA

Rozmanitosť a náročnosť činností, úloh a rolí kladie na osobnosť manažéra vysoké nároky. Na to, aby ich zvládol, je potrebné aby bol vybavený určitými predpokladmi, vlastnosťami, schopnosťami. Každý manažér je však iný, u každého sa jeho nadobudnuté vedomosti a praktické skúsenosti prejavujú iným spôsobom. Napriek tomu od každého vedúceho, od každého manažéra očakávame, že bude efektívne využívať svoje vedomosti, schopnosti ako aj manažérske nástroje na splnenie cieľov organizácie.

Manažér je líder, organizátor, koordinátor a pod., analyzuje informácie, rozhoduje o cieľoch a postupoch, resp. vedie svojich spolupracovníkov.

Hlavné úlohy manažéra :

a) koncepčné rozhodovanie o zámeroch a stratégii podniku,

b) riadenie priebehu rozhodujúcich procesov z hľadiska stanoveného cieľa,

Problematickosť hľadania tých jediných správnych vlastností, na druhej strane je zrejmé, že určité danosti a predpoklady musí manažér spĺňať. Ľudia sa však medzi sebou výrazne odlišujú, nie len svojimi znalosťami, zručnosťami a skúsenosťami, ale mnohými ďalšími faktormi, ktoré tvoria ich osobnosť.

Osobnosť chápeme ako určitú jednotu – integritu – celého súboru biologických, psychických a sociálnych vlastností človeka. Osobnosť je to, čo určuje správanie sa človeka v konkrétnej situácii. V osobnosti je skryté to, čo špecifikuje jedinečnosť, alebo aj individualitu jedinca resp. štruktúru osobnosti, ale aj to, čo určuje zmeny v jeho správaní, teda dynamiku osobnosti.

Najčastejšie je štruktúra osobnosti predstavovaná ako súhrn schopností, temperamentu, záujmov a potrieb, charakteru a vôle. Pri tom sa odlišuje, do akej miery sa na ich formovaní podieľa dedičnosť či vrodenosť, individuálne vnútorné faktory a vplyv sociálneho prostredia. Aj keď predpokladáme, že vrodené vlastnosti zohrávajú nezastupiteľnú úlohu, predsa len rozhodujúci význam pre úspešnú prácu manažéra bude mať to, ako tieto vlastnosti bude schopný rozvinúť, ako bude schopný a ochotný získavať ďalšie nevyhnutné nové znalosti, skúsenosti a zručnosti.

KOMPETENCIE A KARIÉRA MANAŽÉRA

O manažérskych kompetenciách hovoríme často ako o osobnostných charakteristikách výkonných manažérov. Nie je možné však opomenúť, že tieto osobnostné charakteristiky majú význam len vtedy, keď ich nositeľ je vybavený pevne stanoveným rozsahom právomocí. Existuje veľa názorov na to, čo tvorí všeobecné kompetencie manažéra. Samotný pojem môže mať rôzny obsah. Zatiaľ čo v západných krajinách je tento pojem zvyčajne vnímaný ako súhrn vlastností a schopností niečo vykonávať, ako kvalifikácia (Donnelly, 1995), v našich podmienkach bol chápaný ako súbor zodpovednosti a právomoci. Našim potrebám skôr vyhovuje kombinácia obidvoch prístupov. Za kompetentného budeme považovať manažéra, ktorý okrem toho, že je na odpovedajúcej pozícii vybavený súborom právomocí, má aj ďalšie predpoklady úspešne riadiť organizáciu a prípadne riešiť prípadné krízové situácie. Potom môžeme kompetencie manažéra definovať ako súbor znalostí, schopností, zručností a skúseností ako aj fyzickej a psychickej pripravenosti tieto kvality využiť na efektívne vykonávanie určitých úloh (funkcií a rolí) v súlade s pridelenou právomocou a všeobecným očakávaním (Mika, 2001).

Väčšina autorov rozlišuje koncepčné, sociálne a odborné kompetencie. Pri čom je treba vidieť, že na jednotlivých úrovniach riadenia nemusí byť ich zastúpenie rovnaké. Koncepčné schopnosti sú nevyhnutné najmä u manažérov vyššej úrovne riadenia. Sociálne kompetencie, schopnosť komunikovať a viesť ľudí by mali patriť k výbave manažéra na akejkoľvek úrovni riadenia, v akejkoľvek oblasti pôsobenia. Odborné spôsobilosti by tiež mali byť vlastné každému vedúcemu, nevyhnutné sú najmä na nižších úrovniach riadenia. V poslednom čase sa zdôrazňuje význam mravných spôsobilostí.

Kariéra patrí k profesionálnemu životu každého zamestnanca, je však vnímaná rôzne. Keď vylúčime názor, spájajúci kariéru s karierizmom, vnímame kariéru skôr ako neoddeliteľnú súčasť pracovného pomeru. Kariéru môžeme vnímať ako štruktúrovaný sled významných udalostí v živote človeka, keď postupuje, zostupuje alebo zotrváva v profesionálnych pozíciách, v profesionálnom zaradení, keď mení jednu prácu za inú.

Bělohlávek (1994) definuje kariéru ako profesionálnu dráhu životom, na ktorej človek získava nové skúsenosti a realizuje svoj osobný potenciál. Z tohto hľadiska je možné profesionálnu kariéru chápať ako sled určitých fáz v profesionálnom živote, z nich každá má svoju špecifickú funkciu, svoju časovú dimenziu a do istej miery určuje aj obsah a charakter fázy nasledujúcej.

ROZVOJ ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Pracovné miesta sa obsadzujú podľa požiadaviek kladených na zamestnancov, ktoré sú premietnuté do špecifikácie práce. Rozsah nárokov na prácu sa mení a povinnosťou zamestnávateľa je starať sa o ďalšie vzdelávanie a rozvoj zamestnancov. Vzdelávanie a vytváranie podmienok na rozvoj zamestnancov pozitívne ovplyvňuje motiváciu zamestnancov, ich spokojnosť s prácou v organizácii a prehlbuje ich pocit spolunáležitosti a záväzku voči zamestnávateľovi. Okrem toho si organizácia formuje pracovnú silu podľa svojich predstáv a potrieb, zvyšuje pracovný potenciál zamestnancov a atraktivitu, čo má za následok získavanie efektívnejších zamestnancov a vedie k znižovaniu fluktuácie.

Prostredníctvom vzdelávania získava človek nové vedomosti, rozvíja svoje zručnosti a schopnosti. Každý autor uvádza vlastnú definíciu vzdelávania, napríklad M. Armstrong ho definuje ako: „nepretržitý proces, ktorý nielen zvyšuje existujúce schopnosti, ale tiež vedie k rozvíjaniu zručností, vedomostí a postojov, ktoré pripravujú ľudí na budúce širšie, náročnejšie a z hľadiska úrovne aj vyššie úlohy.“

J. Koubek definuje vzdelávanie zamestnancov podrobnejšie ako personálnu činnosť, ktorá zahŕňa prehlbovanie pracovných schopností (prispôsobovanie schopností zamestnancov meniacim sa požiadavkám pracovného miesta); zvyšovanie použiteľnosti zamestnancov (rozširovanie pracovných schopností); rekvalifikačné procesy; prispôsobovanie pracovnej schopnosti nových zamestnancov (Armstrong,2007) požiadavkám daného miesta, technike, technológii, štýlu práce v organizácii a pod. (orientácia zamestnanca) a formovanie osobnosti zamestnanca. „Základným cieľom vzdelávania v organizácii je pomôcť manažmentu dosiahnuť stanovené ciele využitím a rozvojom schopností zamestnancov. Predpokladom toho je vzdelávanie manažérov koncipované ako nepretržitá a systematická aktivita.“

KARIÉROVÉ PORADENSKÉ SLUŽBY

Kariérové poradenské služby charakterizujeme ako proces, ktorý ľuďom umožňuje, aby si uvedomili a využili svoje zdroje, rozhodli sa pre kariéru a riadili problémy spojené s kariérou.

Existuje niekoľko prístupov ku kariérovému poradenstvu, ale najbežnejší prístup pre poradenstvo možno popísať ako zameraný na ľudí na základe uvoľnenia humanistických myšlienok Carla Rogersa- poradca nedáva všeobecnú radu, ale pomáha klientovi vyjasniť mu jeho myšlienky o sebe a svete práce tým, že ponúka pozitívne úvahy a dáva otázky s otvoreným koncom.

1. Pochopenie : kariérové poradenstvo sa sústreďuje na to, čo klient hovorí a pozoruje s tým spojené neverbálne prejavy správania. Bežná každodenná komunikácia často zahrňuje prekvapivo málo počúvania, takže osoba, ktorá je v roli poradcu, na tom potrebuje pracovať.

2. Výzva : počúvanie pomáha oveľa dlhšie, než by si mohol niekto myslieť, ale nie navždy. Cieľom tejto druhej fázy je pomoc klientovi posunúť jeho myslenie skúmaním ďalších informácií, vyzývaním k jasnej rozporuplnosti, k sumarizácií toho, čo si poradca myslí, že klient povedal a možno podávaním informácií. Tým , že predpokladá interpretáciu a zbiera témy, sú ďalšie možné postupy poradcu v tejto etape, ale nie pred ňou.

3 Predpokladanie východiska: keď dôjde na vyjasnenie pocitov (1.etapa) a myslenia (2.etapa), ukážu sa možné rozhodnutia a plány činnosti. Tu často poradca pomáha klientovi

doladiť plány tak, že ho bude doučovať v postupoch hľadania práce a doporučí mu ďalšie zdroje informácií. (Arnold 2007)

V podnikoch existujú rôzne prístupy k rozvoju zamestnancov. V niektorých sa vzdelávacie aktivity realizujú náhodne, neexistujú v nich plány rozvoja a vzdelávania, zamestnanci navštevujú rôzne kurzy a školenia vtedy, keď sú na to peniaze. V iných podnikoch sa naplánujú vzdelávacie aktivity, ktoré na seba nadväzujú na určité obdobie. Niektoré organizácie venujú vzdelávaniu a rozvoju svojich zamestnancov veľkú pozornosť, existujú v nich plány rozvoja zamestnancov a k vzdelávaniu a rozvoju pristupujú systematicky.

Rozvoj manažérov zahŕňa zlepšovanie výkonu v ich súčasnom postavení, prípravu na kariérny postup a vyššiu mieru zodpovednosti. Podnik si takto pripravuje práve takých manažérov, akých potrebuje k splneniu svojich cieľov. Je dôležité zabezpečiť im dostatočné možnosti rozvoja, pretože schopnosť organizácie plniť stanovené ciele závisí od schopností jej manažérov a od ich ďalšieho napredovania.
Podnik musí rozhodnúť o tom, akých manažérov potrebuje k dosiahnutiu svojich cieľov a akým spôsobom ich získať a rozvíjať. Aj v prípade, že podnik preferuje sebavzdelávanie, je potrebné, aby bol rozvoj daného manažéra zameraný na podnikové ciele a aby manažéri vedeli čo sa od nich očakáva. Cieľom vzdelávania a rozvoja manažérov je zvýšiť ich výkon na súčasnej pozícii a postupne ich pripravovať na preberanie vyššej zodpovednosti na pracovisku.

A. Mumford (Armstrong 2002) upozornil na to, že k tomu, aby dochádzalo k efektívnemu rozvoju manažérov je nutné prepojiť tri prvky. Prvým prvkom je sebarozvíjanie ako uznanie toho, že jedinci sa môžu učiť, ale je im nepríjemné, ak sú učení, a že iniciatíva k rozvoju často spočíva na jedincovi. Druhým prvkom je rozvoj pochádzajúci od organizácie ako vytváranie systému formálneho rozvoja obľúbeného personalistu a špecialistu na rozvoj manažérov. Posledným prvkom je rozvoj pochádzajúci od vrcholového manažéra, najčastejšie v súvislosti s nejakým skutočným pracovným problémom.

Pre dnešných manažérov je dôležitá flexibilita, pružnosť, prispôsobenie sa novým podmienkam, ale aj vedomosti nadobudnuté na vysokej škole, prípadne na rôznych kurzoch a školeniach. Pri riešení problémov pomáhajú ako vlastné skúsenosti tak aj skúsenosti iných manažérov, kolegov. V súčasnosti sa popri formálnom vzdelávaní čoraz viac presadzujú aj neformálne spôsoby vzdelávania.
Medzi formálne prístupy k rozvoju manažérov patria koučovanie, konzultovanie, monitorovanie a odozvy od nadriadených, získavanie pracovných skúseností, rotácia práce a rozširovanie práce, práca v tíme, učenie sa akciou a stáže mimo organizácie. Ďalej vzdelávanie v kurzoch, sebavzdelávanie a e-learning.

Počas svojej práce sa manažéri stretávajú s neformálnymi prístupmi, sú to nové úlohy, neobvyklé problémy a situácie, ktoré musia riešiť. Sú nútení analyzovať a hľadať nové riešenia, musia byť kreatívni a aj keď sú neúspešní, dokážu sa poučiť do budúcnosti. Pomôcť manažérom učiť sa efektívnejšie môžu poloformálne prístupy, ktoré uvádza M. Armstrong. Sú to „dôraz na sebahodnotenie a identifikáciu potrieb rozvoja; manažéri sú požiadaní, aby svoj výkon zhodnotili v porovnaní s dohodnutými cieľmi a analyzovali faktory, ktoré prispeli k efektívnemu, či menej efektívnemu výkonu - to môže zabezpečiť riadenie pracovného výkonu; požiadavka na manažérov, aby vypracovali svoje vlastné plány osobného rozvoja alebo programy samostatne riadeného učenia a vzdelávania; vedenie manažérov k tomu, aby diskutovali o svojich problémoch a svojich príležitostiach so svojimi nadriadenými, kolegami a mentormi s cieľom zistiť, čo sa potrebujú naučiť alebo čo musia byť schopní robiť.“(Armstrong 2007)

Zatiaľ čo M. Armstrong rozlišuje dva základné prístupy k vzdelávaniu manažérov, a to

formálne a neformálne, ktoré ďalej podrobnejšie definuje, J. Prokopenko a M. Kubr rozdelili manažérsky rozvoj na osem zložiek:

a) Vzdelávanie a školenie v kurzoch. Tieto kurzy môžu byť dlhodobé alebo krátkodobé, v niektorých prípadoch musia absolventi na záver zložiť skúšky. Cieľmi týchto kurzov je získavanie vedomostí, zvládnutie určitých techník, rozvoj medziľudských vzťahov a spôsobov chovania, rozvoj latentných schopností jedinca, zmena postojov, či posilovanie angažovanosti. Ciele kurzov sa odlišujú podľa toho, ktorým skupinám sú určené. Podnik si môže vybrať zo vzdelávacích kurzov, ktoré sú ponúkané, alebo si môže dať vyrobiť „kurz na mieru".

b) Učenie akciou. Táto metóda bola vyvinutá Regom Revansom. Manažéri sa učia jednať v rôznych situáciách, riešia reálne problémy, ktoré nie sú jasne formulované, na rozdiel od pasívneho prijímania informácií musia konať aktívne.

c) Učenie sa zo skúseností z pracovnej činnosti. Centrum pre tvorivé vedenie ľudí vytipovalo určité druhy učenia, ktoré pomáhajú získavať skúsenosti systematicky a nie len náhodne. Medzi tieto typy učenia patrí: práca prinášajúca nové výzvy, učenie sa od iných ľudí, obtiažne situácie, účasť na kurzoch, a to aj v úlohe lektora, mimopracovné skúsenosti a konkrétne úlohy osobného rozvoja.

d) Plánovanie kariéry. Aby bolo možné tvoriť kariérne plány, podnik musí mať vytvorené fungujúce systematické hodnotenie a klasifikovanie práce na základe jej obsahu, ďalej systém hodnotenia činností, systém hodnotenia predpokladov rozvoja, prehľad príležitostí rozvoja, plánovanie manažérskych rezerv (plánovanie následníkov) a pružné plánovanie kariér. Riadenie kariéry na manažérskych pozíciách zahŕňa procesy plánovania kariéry a následníctva. Plánovanie kariéry je možné považovať za formujúcu zložku systému kariéry, ktorý podľa J. A. Sonnenfelda „je súborom zásad a postupov, ktoré organizácia používa k tomu, aby zabezpečila svoju potrebu ľudských zdrojov". Podnik sa musí rozhodnúť, či sa bude venovať rozvoju svojich zamestnancov a na otvorené pozície obsadzovať ľudí z interných zdrojov, alebo uprednostní politiku nákupu externých zdrojov a voľné pozície bude obsadzovať novými zamestnancami. Podnik sa takisto musí rozhodnúť, či bude svojim manažérom zadávať úlohy, ktoré pre nich nepredstavujú výzvu, alebo bude pomocou pridelených úloh viesť svojich manažérov k tomu, aby sa neustále zlepšovali.
Riadenie kariéry sa zameriava na zabezpečenie toho, aby sa uspokojili potreby organizácie v oblasti následníctva v manažérskych funkciách, poskytol ľudom prísľub určitého sledu vzdelávania a získavania skúseností a požadovaných vedomostí a schopností a podporil príslušný potenciál, ktorý potrebujú na dosiahnutie úspešnej kariéry v organizácií tak, aby to zodpovedalo ich talentu a ašpiráciám.

e) Organizačný rozvoj. Zmeny v organizácií, ktoré pomáhajú zlepšiť plnenie strategických cieľov. Prebieha v etapách, pričom prvá etapa je diagnostická, v druhej etape sa plánujú potrebné zmeny, tretia etapa je realizačná a v poslednej etape sa hodnotí či boli dosiahnuté stanovené ciele. Organizačný rozvoj sa netýka len ľudských zdrojov, ale celej organizácie, v niektorých bodoch sa však prekrývajú - napríklad budovanie efektívnych tímov.

f) Otvorené a distančné učenie. Výhodou tohto spôsobu štúdia je možnosť absolvovať ho popri práci. Nie je nutné, aby študent každodenne navštevoval vzdelávaciu inštitúciu.

g) Sebavzdelávanie. Náročné na sebadisciplínu, výhodou je výber času a miesta vzdelávania, nie je potrebné dodržať určité termíny.

h) Podnikové poradenstvo. Manažér sa aktívne zúčastňuje na riešení daného problému. Poradcovia ponúkajú viacero metód, klient si môže vybrať, ktorá je pre neho najvhodnejšia

Armstrong odporúča vzdelávanie a rozvoj manažérov zamerať na vzdelávanie pri výkone

práce, plánované zážitky, koučovanie a poverenie úlohou a doplniť ich vzdelávaním mimo organizácie. Rozsiahle výskumy dokazujú, že manažéri majú väčší prospech z kurzov, ktoré sú prevádzané v podniku a sú previazané s ich prácou ako z externých kurzov v neznámom prostredí. Vzdelávanie a rozvoj manažérov by malo byť trvalým procesom, a to na všetkých úrovniach riadenia.

ZÁVER

Plánovanie kariéry a s tým súvisiacich poradenských služieb nie je jednoduché a je dôležitou súčasťou plánovania organizácie, v ktorej človek pracuje. Uvedomelí zamestnávatelia považujú plánovanie kariéry svojich zamestnancov za kľúčový faktor pri zamestnávaní a udržiavaní najkvalitnejších ľudí na trhu práce. Kariérne poradenské služby pre nás znamenajú riadenie kariéry a jej plánovanie a okrem toho aj plánovanie následníctva v manažérskych pozíciách. Aj napriek rôznym prekážkam, je nevyhnutné venovať svoju pozornosť rozvoju kariéry, či už z pohľadu organizácie, alebo samotného zamestnanca. Pre organizáciu, významný rozvoj pracovníkov, predstavuje nenahraditeľnú konkurenčnú výhodu. Pre zamestnanca kariéra zase prináša okrem iného hlavne uspokojenie potreby sebarealizácie, pocit úspechu a ohodnotenia..
Záujmom vedenia každej organizácie je neustále zvyšovanie a zlepšovanie pracovných výkonov jednotlivcov a dosahovanie pozitívnych hospodárskych výsledkov. Je nepochybné, že úspešnosť organizácie vo veľkej miere závisí od spôsobilosti manažérov riadiť seba a prácu iných tak, aby výsledkom bolo účelné využitie všetkých výrobných zdrojov pri rastúcej spokojnosti zákazníkov, zamestnancov a majiteľov. Podniky potrebujú zamestnancov, ktorí sú ochotní sa neustále vzdelávať a rozvíjať svoj potenciál a zároveň ľudia v súčasnosti hľadajú také podniky, ktoré ponúkajú možnosti rozvoja a vzdelávania.

Najspokojnejší a teda aj najvýkonnejší zamestnanci sú v podnikoch, v ktorých manažéri nielen počúvajú, ale aj aktívne reagujú na námety, pripomienky a príspevky svojich podriadených, pričom rozhodovacia právomoc a zodpovednosť zostáva na manažéroch.

POUŽITÁ LITERATÚRA:

ADAMKOVÁ, H.: *Organizačné správanie*. Bratislava : EKONÓM 2006, s. 32. ISBN 80-225-2140-X

ARMSTRONG, M.: *Personální management.* Praha : Grada Publishing, 1999, s.197. ISBN80-7169-614-5
ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů. Praha:* Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3

BĚLOHLÁVEK, F.: J*ak řídit a vést lidi.* – Praha : Computer press, 2003. ISBN 80-7226-8406

DONNELLY, J.- GIBSON, J.- IVANCEVICH, J.: *Management*. Praha: Grada, 1996.

DRUCKER, P.F.: *Výzvy manažmentu pro 21. století.* Praha: Management Press,

2001. ISBN 80-7261-021-X
DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol.: Management lidských zdrojů. Praha : C. H. Beck, 2007, ISBN 978-80-7179-893-4
KACHAŇÁKOVÁ, A.: *Riadenie ľudských zdrojov.* - Bratislava : EKONÓM, 1999.ISBN 80-225-0666-4

KACHAŇÁKOVÁ, A.: *Riadenie ľudských zdrojov* : Ľudský faktor a úspešnosť podniku.Bratislava : Sprint, 2001. ISBN 80-88848-72-5
KACHAŇÁKOVÁ, A. et al: *Riadenie ľudských zdrojov* : Praktikum. Bratislava :Ekonóm, 1998, s. 80-81. ISBN 80-7248-70-2
KACHAŇÁKOVÁ, A., NACHTMANOVÁ, O., JONIAKOVÁ, Z.: *Riadenie ľudských zdrojov* : Praktikum. Bratislava : Ekonóm, 1998. ISBN 80-225-0993-0
KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů.* Praha : Management Press, 2007. s. 42. ISBN 80-7261-033-3
MILKOVICH, G. T. - BOUDREAU, J. W.: *Řízení lidských zdrojů.* Praha : Grada,1993 s. 67 ISBN 80-85623-29-3
MIKA, V.: *Personality and Competencies of Crisis Managers.* New Jersey: 2001.
PORVAZNÍK, J.: *Celostný manažment*. Bratislava: Sprint, 1999, s. 196, ISBN 80-8070-572-0
ROBBINS, P. S. – COULTER, M.: *Management*. Praha : Grada Publishing, 2004, s.287. ISBN 80-247-0495-1
SEDLÁK, M.: *Manažment.* Bratislava: Elita: 1997, s. 165, ISBN 80-88848-77-6.
TURECKIOVÁ, M.: *Klíč k účinnému vedení lidí.* Praha : Grada Publishing, 2007. s.37. ISBN 978-80-247-0882-9
TURECKIOVÁ, M.: *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* Praha: Grada Publishing, 2004. s. 67. ISBN 78-80-247-0882-9
VETRÁKOVÁ, M. – SEKOVÁ, M. – ĎURIAN, J.: Ľ*udské zdroje a ich riadenie.* Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 2001. s. 115. ISBN 80-8055-581-8.

DIE MAKROÖKONOMISCHE ENTWICKLUNG UND DIE RUCKSCHLÜSSE ZUM FINANZMANAGEMENT[1]

MAKROEKONOMICKÝ VÝVOJ A JEHO ZÁVERY VOČI FINANČNÉMU MANAŽMENTU

Peter Markovič[2] – Zuzana Juhászová[3] – Katarína Grančičová[4]

KEY WORDS
Commodities, Currency, Financial Assets, Financial Crisis, Financial Management, Negative Bubbles, Price-decision Making

ABSTRACT

Die Krisen sind so alt, wie die Menschheit. Diese Weisheit ist zugleich auf ein Axiom der Wirtschaftstheorie. Man geht davon aus, dass die unsichtbare Hand des Marktes eine führende Rolle bei Gleichgewichtsschaffung spielen wird, aber die Entwicklung der letzten Jahr zeigt das Gegenteil. Die schlauen Wissenschaftler sprechen über Einmischen des Staates, dessen Rolle am Markt untergeordnet sein solle, im engen Sinne, der Staat sollte nur Rahmenbedingungen schaffen und Überwachung der Marktanomalien garantieren. Da wir zur Zeit in einer globalen Wirtschaft leben, die Ungleichgewichte bei der Verteilung vom Vermögen, Kapital und Lebensbedingungen führen dazu, dass die Märkte ihren Gleichgewicht überhaupt nicht finden können. Ziel dieses Artikels ist es zu zeigen, wie sich die negativen Blasen, welche wir auf dem Gold- du Ölmarkt zu sehen bekommen, auf die Preise für die einzelnen Währungszonen niederschlagen.

JEL CLASSIFICATION: G11, G120, G150

EINFÜHRUNG

Die Finanz- und Wirtschaftskrise in 2007 bis 2012 hat den Finanzsektor, sowie auch produzierende Branchen weltweit in grosse Schwierigkeit gebracht. Die Banken mussten hohe Wertverluste auf den eigenen Wertpapierbestand und bei den Tochtergesellschaften, den Zweckgesellschaften für den Verbriefungsmarkt, hinnehmen. Zur Vermeidung des Zusammenbruchs des Finanzsystems mit unkalkulierbaren Folgen für die Realwirtschaft haben die Staaten umfangreiche Rettungspakete für die Banken und für die Wirtschaft geschnürt.[5] Aber… Die Erkenntnisse der letzten Jahre, sowie auf darauf gebundene Analysen haben gezeigt, dass mit Ausnahmen, das meiste Geld sowie so in Banken stecken geblieben

[1] Príspevok je výstupom riešenia projektu VEGA č. 1/0008/14 *„Kľúčové trendy vo finančnom rozhodovaní manažérov v podmienkach nestabilných finančných trhov“*.
[2] Prof. Ing. Peter Markovič, PhD.; Katedra podnikových financií, Fakulta podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave; Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava 5; peter.markovic@euba.sk.
[3] Doc. Ing. Mgr. Zuzana Juhászová, PhD.; Katedra účtovníctva a audítorstva, Fakulta hospodárskej informatiky Ekonomickej univerzity v Bratislave; Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava 5; zuzana.juhaszova@euba.sk.
[4] Ing. Katarína Grančičová, PhD.; Katedra podnikovohospodárska, Fakulta podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave; Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava 5; kgrancic@euba.sk.
[5] Vgl. Rudolph, B. (2009), S. 4f.

ist und die reale Wirtschaft musste sich mit Probleme selber beschäftigen. Die fehlenden Investitionsmöglichkeit habe dazu beigetragen, dass sich die Banken bzw. Kapitalinvestoren auf solche Titel konzentriert haben, wo sie in kurzer Zeit einen relativ sicheren Gewinn erzielen konnten. Die eine Richtung waren und sind die Rohstoffmärkte (Commodity CFD). Die entstandenen Preisschwankungen führte zur weiteren Dämmung der Wirtschaft und die einzelnen Währungszonen hatten somit Probleme bei der Steuerung des Wachstums.

1 ENTWICKLUNG DER INDIKATOREN AUS DEM WÄHRUNGS- UND ROHSTOFFMARKT

Die folgende Analyse konzentriert sich auf drei wichtige Indikatoren, welche im Rahmen des Finanzmanagement bei der Beschreibung der makroökonomischen Lage eine wesentliche Funktion spielen. Dazu werden folgende Berechnungen durchgeführt:

- Standardabweichung der Mittelkurse vom Währungspaar USD/EUR, der Schlusskurse bei Gold und Öl (Brent).
- Variationskoeffizient zur Glättung der Preisschwankungen und zur besseren Vergleichbarkeit mit anderen Indikatoren.
- Berechnung der historischen Volatilität und ihre prozentuale Präsentation.
- Ableitung des Korrelationskoeffizientes in drei Beziehungen:
    - USD/EUR im Gegensatz zum Goldpreis,
    - USD/EUR im Gegensatz zum Ölpreis,
    - Goldpreis im Gegensatz zum Ölpreis.

1.1 Entwicklung am Währungspaar USD/EUR

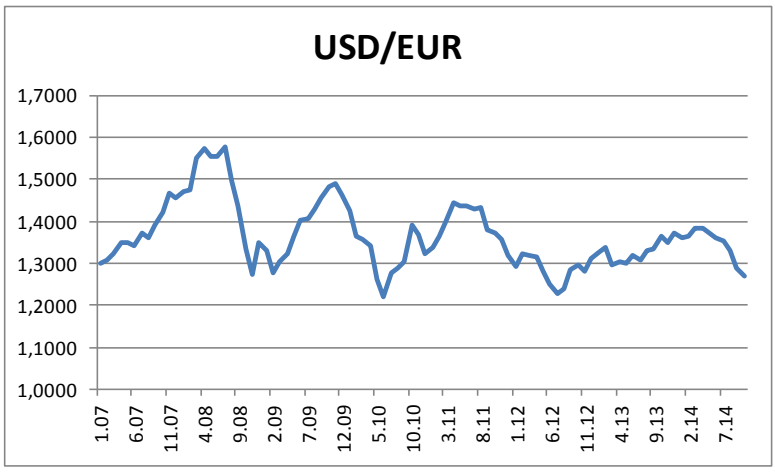


Abb. 1: *Historische Entwicklung USD/EUR im Zeitraum 1.1.2007-31.10.2014*[6]

Die Entwicklung des Währungskurses zwischen USD und EUR hat seitens der Abb. 1 ein Spannungsfeld zwischen 1,200 bis 1,600 USD/EUR. Aus der Sicht der beschreibenden Statistik kann man feststellen, dass dies eine Tagesvolatilität in Höhe von 2,48 % aufweist, in der Jahresumrechung sind das durchschnittlich 39,82 %. Bei näherer Betrachtung, anhand des Variationskoeffizientes beträgt die Volatilität nur 5,71 %[7].

[6] http://fxtop.com/de/historische-wechselkurse.php?A=1&C1=EUR&C2=USD&MA=1&CJ=1&DD1=01&MM1=01&YYYY1=2007&B=1&P=&I=1&DD2=31&MM2=10&YYYY2=2014&btnOK=Gehen (zitiert am 12.11.2014)

[7] Die Ursache dieser Unterschiede sind verschiedene Berechnungsverfahren, die im Rahmen der Standardberechnung angewendet werden.

1.2 Entwicklung des Goldpreises

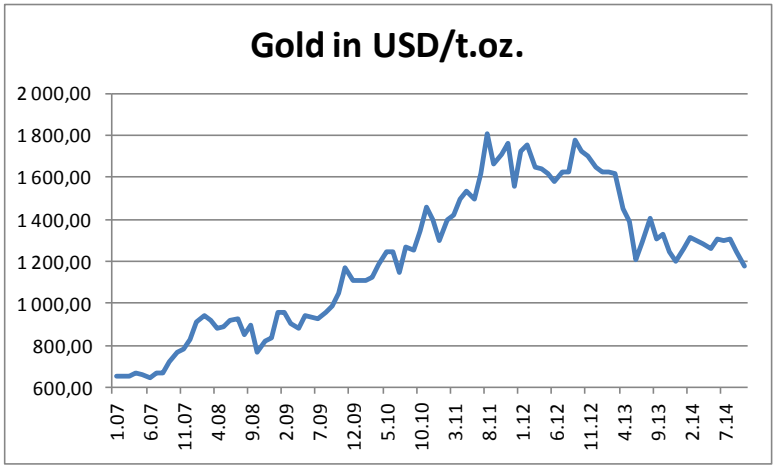


Abb. 2: *Historische Entwicklung des Goldpreises im Zeitraum 1.1.2007-31.10.2014*[8]

Die Entwicklung beim Goldpreis zeigt eine andere Dynamik, diese wurde durch die Richtung der freien Mittel stark beeinflusst und die steigenden Preise können mit Unsicherheit der Investoren ins Zusammenhang gebracht. Wie die Abb. 2 zeigt ist der Preisunterschied (Min. und Max) fast 1 200 USD/t.oz., was gegenüber dem Ausgangsjahr eine theoretische Schwankung von 200 % signalisiert. Aus der Sicht der beschreibenden Statistik kann man feststellen, dass dies eine Tagesvolatilität in Höhe von 5,74 % aufweist, in der Jahresumrechung sind das durchschnittlich 92,08 %. Bei näherer Betrachtung, anhand des Variationskoeffizientes beträgt die Volatilität nur 27,72 %.

1.3 Entwicklung des Ölpreises

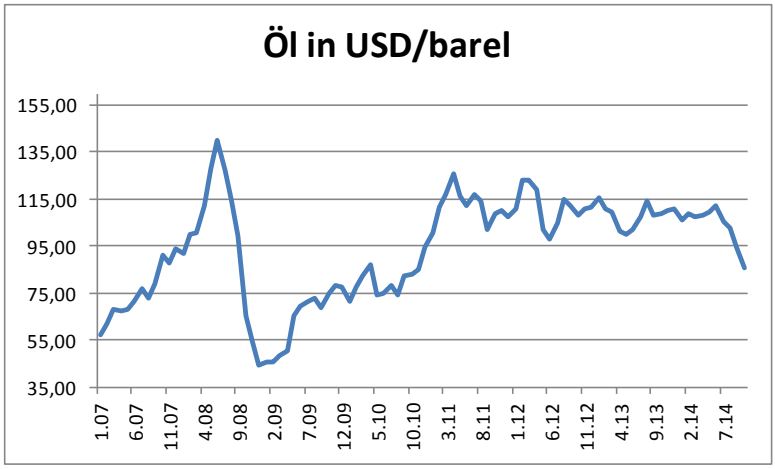


Abb. 3: *Historische Entwicklung des Ölpreises (Brent) im Zeitraum 1.1.2007-31.10.2014*[9]

Nach einer starken Korrektur zwischen April 2008 und August 2009 kam eine Aufschwungs-Phase, die in Jahren 2011-2014 zu einer relativen Stabilität geführt hat. Die weitere Korrektur erleben wir ab Herbst 2014 und für viele Analytiker ist (in Zeit des Schreibens dieses Artikels) dies schon Signal einer Landung. Bei näherer Betrachtung der Ergebnisse der

[8] http://www.boerse.de/historische-kurse/Gold/XC0009655157 (zitiert am 12.11.2014)
[9] http://www.boerse.de/historische-kurse/Brent-Rohoelpreis/XC0009677409_jahr,2012#jahr (zitiert am 12.11.2014)

beschreibenden Statistik kann man wiederholt feststellen, dass die Tagesvolatilität bei 8,77 % liegt, in der Jahresumrechung sind das durchschnittlich 140,64 %. Der Wert des Variationskoeffizientes beträgt nur magere 23,21 %.

1.4 Korrelationsanalyse der Dreier-Beziehung

Interessante Ergebnisse lieferte die nähere Untersuchung der Wechsel-Korrelationen zwischen jeweils zwei Indikatoren. Die standardisierte Methodik der Korrelationsberechnung hat uns zum folgenden gebracht:

- Die Korrelation zwischen dem Währungskurs und dem Goldpreis endete mit Ergebnis

  -0,3374

- Die Korrelation zwischen dem Währungskurs und dem Ölpreis endete mit Ergebnis

  +0,2297

- Die Korrelation zwischen dem Goldpreis und dem Ölpreis endete mit Ergebnis

  +0,6324

Eine negative und zwei positive Korrelationen signalisieren und zugleich prognostizieren, was wir von der Zukunftsentwicklung erwarten können. Wir geben zu, dass die historische Entwicklung sich nicht „1:1“ in der Zukunft abbilden wird, aber trotzdem sollten im den dritten Zusammenhang im Augenmerk behalten.

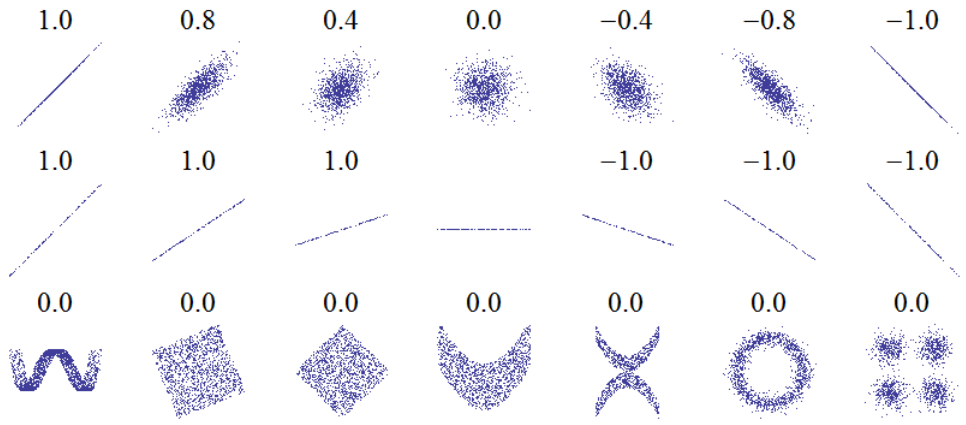


Abb. 4: *Bildliche Darstellung des Korrelationskoeffizientes*[10]

Diese einfache und zugängliche Analyse hat uns gezeigt, wie schwer sind einige Entwicklungen zu beschreiben und zugleich auch schwer interpretierbar. Diverse Analysen aus dem Portal www.boerse.de signalisiere, dass wir beim Ölpreis momentan eine negative Preisblase zu spüren bekommen, was auf der einen Seite durch das Konflikt „Russland-Rest der Welt“ beeinträchtigt wird, auf der anderen Seite sind das Fragen des globalen Verbrauchs im Gegensatz zu lokalen Konflikten. Da wir aus der Vergangenheit diverse Beispiele nehmen können (wenn der Ölpreis gestiegen ist), wo die Interpretation der Analytiker immer klar und eindeutig war, finden wir heutzutage für diese Preisentwicklung keinen relevanten Gegenargument. Die Angebot- und Nachfragebeziehung funktioniert also nur teilweise.

[10] http://de.wikipedia.org/wiki/Korrelationskoeffizient (zitiert am 12.11.2014)

2 EINFLUSSE DIESER ENTWICKLUNG AUF DAS FINANZMANAGEMENT

Das Finanzmanagement hat im 21. Jahrhundert eine neue Dimension erreicht. Man spricht oft über Nachhaltigkeit, sozialer und ökonomischer Verantwortung, ethischen Prinzipien und zugleich auch über Steigung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Die Struktur der Finanzierung von Unternehmen – mit Dominanz der Fremdmittel (Kredite) – bringt die Effektivität und Effizienz ins tägliche Alltag und zwingt Unternehmen zur besseren Allokation von freien Mitteln. Die Preisschwankungen bei zwei wichtigen Rohstoffen, bei Berücksichtigung der gesamte Atmosphäre auf den Finanzmärkten, hebt folgende Frage hervor:

- Wie können die lokalen Konflikte die Bepreisung von Gütern und Dienstleistungen beeinflussen?
- Mit welchem risikolosen Zinssatz müssen wir bei einfachen Finanzentscheidungen rechnen?
- Wie werden sich die Zinssätze entwickeln, wenn die EZB den gesamten Spielraum ausgeschöpft hat?
- Welche Inflationsgefahren bringen uns die stark senkenden Preise bzw. volatile Währungskurse?
- Existieren überhaupt Stimulierungsmaßnahmen, die der Wirtschaft noch helfen können?
- Wie wird sich der Konsum verhalten, wenn wir mit einer stetige Verschuldung der Haushalte rechnen müssen?
- Welche kausale Beziehungen, die wir aus der Theorie kennen, funktionieren überhaupt noch?
- Welche psychologische Rolle spielen die schwarzen Schwäne?

Der Finanzmanager befasst sich, laut Theorie, mit den wichtigen Finanzierungsfragen und bei der Formulierung der Finanzpolitik sucht er die Trennflächen zur makroökonomischen (nationalen und internationalen) Entwicklung, sowie auch zu den lokalen Gegebenheiten seines direkten Umfeldes. Wegen dem Grad der Globalisierung und der Verflechtung der Staaten ist es schwer zu sagen, welche Einflusse direkt oder indirekt den Erfolg des Unternehmens beeinträchtigen werden. Momentan geht es mehr um psychologisches Aushalten und Verkraften der Instabilität. Anders ausgedrückt, langfristige Sichtweise muss offen für kurzfristige Abbiegungen sein – ein direkter Weg zum langfristigen Erfolg existiert nicht.

SCHLUSSWORT

Erhard Blanck, deutscher Heilpraktiker, hat einmal gesagt: „Theorien bewähren sich meist in der Theorie, selten in der Praxis. Die Praxis hingegen bewährt sich selten in der Theorie und nicht mal immer in der Praxis.“ Es ist schwer eine Grenze zwischen Theorie und Praxis aufzubauen, da die Praxis selber bestimmt, wann und wie eine Änderung zustande kommt. Das problematische an dieser Situation ist der Mensch mit seiner Erklärungskraft – wir sind manchmal so schlau, wenn es um Entschuldigung einer Situation geht, trotzdem nehmen wir aus dieser Situation keine Lehre und wiederholen dieselben Fehler auf in der Zukunft. Somit können wir garantieren, dass die zukünftige Entwicklung nur sehr schwer durch vergangene Muster erklärt wird – den Fortschritt können wir nicht verhindern, aber auch nicht erklären.

LITERATURVERZEICHNIS

1. RUDOLPH, B. 2009. *Die Internationale Finanzkrise: Ursachen, Treiber, Veränderungsbedarf und Reformansätze*. Discussion paper 2009 – 10, Munich School of Management, University of Munich.
2. http://www.boerse.de/historische-kurse/Gold/XC0009655157
3. http://www.boerse.de/historische-kurse/Brent-Rohoelpreis/XC0009677409_jahr,2012#jahr
4. http://fxtop.com/de/historische-wechselkurse.php?A=1&C1=EUR&C2=USD&MA=1&CJ=1&DD1=01&MM1=01&YYYY1=2007&B=1&P=&I=1&DD2=31&MM2=10&YYYY2=2014&btnOK=Gehen
5. http://de.wikipedia.org/wiki/Korrelationskoeffizient

KONTOKORENTNÝ ÚVER - ZDROJ FINANCOVANIA MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV
BANK OVERDRAFT - FINANCING SOURCE OF SMALL AND MEDIUM SIZE ENTERPRISES

Marta Markovičová[1]

KEY WORDS
Financing sources of SME, bank credit, bank overdraft, conditions for granting the bank overdraft, advantages and disadvantages of bank overdraft

JEL classification:
G39

ABSTRACT
The aim of this article is to characterize the financing sources of Small and Medium Size Enterprises (SME) focusing on external financing source of business activities – bank overdraft. We will verify the conditions and opportunities for the segments traders, micro and small enterprises in three randomly selected banks in Slovakia. Based on the results of our research we will assess the opportunities, advantages and disadvantages of business financing via bank overdraft.

ÚVOD
Malé a stredné podniky (MSP) majú významné postavenie v hospodárskom systéme každého štátu. V národnom hospodárstve SR tvoria zo všetkých podnikov najpočetnejšiu skupinu, sú viac späté s regiónom ako veľké podniky, prinášajú inovácie, zvyšujú konkurenciu na trhu, predstavujú sektor s najväčším potenciálom rastu.
Na založenie a fungovanie vlastného podniku nestačí mať len dobrý a použiteľný podnikateľský nápad, spracovanú analýzu trhu, ale aj určitú výšku finančných zdrojov. Práve finančné zdroje sú tým faktorom, ktorý mnohým podnikateľom pri štarte podnikania chýba a predstavujú väčšiu alebo menšiu bariéru pri realizácii ich podnikateľského zámeru. V tomto príspevku teoreticky vymedzíme zdroje financovania MSP z viacerých hľadísk, poukážeme na tie zdroje, ktoré sú najviac využívané MSP. Z externých zdrojov financovania MSP zameriame svoju pozornosť na kontokorentný úver, možnosť a podmienky jeho získania pre segment živnostníkov, mikropodnikov a malých podnikov v troch náhodne vybraných bankách SR. Pri klasifikácii mikro a malých podnikov vychádzame z odporúčania Európskej komisie č. 2003/361/ platného od 1. januára 2005.

ZDROJE FINANCOVANIA MSP
MSP využívajú pri svojom vzniku a fungovaní všetky dostupné zdroje financovania. V ekonomickej teórii sa stretneme s rôznou klasifikáciou a rôznymi názormi na klasifikáciu finančných zdrojov podnikov. Napríklad podľa Jiřího Fotra finančné zdroje klasifikujeme

[1] Ing. Marta Markovičová, uctomarta@gmail.com, externá doktorandka FPM, Katedra podnikovohospodárska školiteľka doc.Ing. Elena Šúbertová, PhD.

podľa troch hľadísk (1999):
Prvým hľadiskom je **miesto,** odkiaľ sa tieto zdroje získavajú. Pokiaľ je týmto miestom podnik s jeho vlastnou činnosťou hovoríme o **interných (vnútorných) zdrojoch financovania, resp. ide o interný kapitál.** Medzi interné zdroje financovania patrí zisk po zdanení, odpisy a prírastky rezerv, odpredaj investičného majetku, zníženie zásob a pohľadávok.
V prípade, ak by tieto zdroje pochádzali z vonkajšieho prostredia podniku, hovoríme o **externých zdrojoch financovania, resp. ide o externý kapitál.** Medzi základné externé zdroje financovania patria pôvodné vklady vlastníkov a ich navýšenie, dlhodobé bankové úvery, resp. dodávateľské úvery, dlhopisy, krátkodobé bankové úvery, účasti, subvencie a dary zo štátneho rozpočtu, finančný a leasing a rizikový kapitál. Z externých zdrojov financovania podniku majú najvyššiu váhu dlhodobé úvery príp. dlhopisy a finančný leasing.
Druhé hľadisko sa týka **vlastníctva** finančných zdrojov. Podľa tohto hľadiska sa finančné zdroje členia na **vlastný kapitál** (vlastné zdroje) a **cudzí kapitál** (cudzie zdroje).
Tretím hľadiskom je **lehota**, na ktorú podnik kapitál získava, resp. do uplynutia ktorej ho musí uhradiť. Podľa tohto hľadiska členíme kapitál (zdroje) na **dlhodobý a krátkodobý.** Dlhodobý kapitál predstavuje kapitál s lehotou splatnosti dlhšou ako jeden rok (napr. dlhopisy, strednodobé a dlhodobé bankové úvery). Krátkodobý kapitál predstavuje kapitál s lehotou splatnosti do jedného roka (napr. peňažné bankové úvery). (vlastný preklad autora)
Renáta Ježková, Jiří Ježek vo svojej publikácii uvádzajú, že „najčastejšie sa podnikový kapitál (zdroje) člení z hľadiska vlastníctva na **zdroje vlastné (vlastný majetok) a cudzie (dlhy).** Toto členenie je významné zvlášť pri posudzovaní finančnej stability a pri hodnotení rentability celkového kapitálu“. (2011, s. 61) V uvedenej publikácii autori konštatujú, že k vlastným zdrojom financovania malých a stredných podnikov patria vklady vlastníkov, zisk a odpisy hmotného a nehmotného dlhodobého majetku. Cudzie zdroje financovania malých a stredných podnikov sú úvery, popr. pôžičky od priateľov, rodiny a známych. Ďalšími cudzími zdrojmi financovania môžu byť napr. leasing, faktoring a forfaiting, dlhopisy, tiché spoločenstvo a rizikový kapitál.
Vo vyššie uvedenej publikácii poukazujú títo autori na to, že aj časové hľadisko členenia zdrojov **na krátkodobé a dlhodobé** má svoj význam pri plánovaní zdrojov (limitná doba členenia je jeden rok). Podnikatelia majú dbať na to, aby bol dlhodobý majetok financovaný z dlhodobých zdrojov a obežný majetok zo zdrojov krátkodobých, t.j. aby bola zladená životnosť majetku a zdrojov financovania. Vlastné zdroje majú charakter dlhodobých zdrojov. Cudzie zdroje so splatnosťou dlhšou ako 1 rok sú dlhodobé ((napr. dlhodobé bankové úvery) a cudzie zdroje splatné do 1 roka sa považujú za finančné krátkodobé zdroje. (Ježková, Ježek, 2011)
Šulajová, Králik členia zdroje financovania malých a stredných podnikov na: (1997, s. 139)

1. externé (vklad vlastníka, úverové zdroje, prostriedky zo špeciálnych podporných fondov)
2. interné (zisk po zdanení, odpisy investičného majetku, ostatné interné zdroje).

Podľa týchto autorov "Členenie zdrojov financovania na externé a interné je v podnikovej praxi najdôležitejším členením zdrojov financovania, pretože z pohľadu realizácie podnikovej činnosti je dôležité predovšetkým to, odkiaľ získame zdroje a až potom ich členíme na vlastné a cudzie (Šulajová, Králik, 1997, s. 139)

Súhlasím so stanoviskom autorov (Šulajová, Králik – pozn. autor), že členenie zdrojov **financovania na externé a interné je pre podnikovú prax najdôležitejšie členenie zdrojov financovania**, pretože dôležitejšie pre podnikateľa je to, aby mal k dispozícii dostatok zdrojov na podnikanie a možnosť odkiaľ tieto zdroje získa a až potom ich členenie na vlastné a cudzie. Za základné členenie finančných zdrojov v malých a stredných podnikoch na externé a interné považuje aj Šúbertová (Šúbertová, 2014, s.25).

Pokiaľ ide krátkodobé resp. dlhodobé zdroje financovania živnostníkov, mikro a malých podnikov, toto financovanie závisí od účelu (predmetu financovania.). Krátkodobý majetok predstavujú rôzne druhy zásob ako napr. suroviny, obaly, náhradné diely, výrobky, tovar, krátkodobý finančný majetok, krátkodobé pohľadávky, ide o majetok ktorý podnikateľ využíva krátkodobo a má krátkodobý charakter. Dlhodobý majetok, môže byť hmotného aj nehmotného charakteru, má spravidla vyššiu cenu, podnikateľ ho využíva v podnikaní dlhodobo (viac ako jeden rok). Ide o budovy, haly, stavby, pozemky, dopravné prostriedky, stroje a zariadenia, software, dlhodobý finančný majetok, dlhodobé pohľadávky a pod.. Má byť dodržané pravidlo, že obežný majetok (krátkodobý majetok) má byť financovaný z krátkodobých zdrojov a dlhodobý majetok z dlhodobých zdrojov. Súhlasím s názorom autorov (Ježková, Ježek – pozn. autora), že aj časové hľadisko členenia zdrojov **na krátkodobé a dlhodobé** má v praxi podnikateľov svoj význam pri plánovaní zdrojov, potrebných na podnikateľské aktivity podnikateľov. Ak napr. dlhodobý podnikateľský ciel je financovaný krátkodobými zdrojmi (napr. krátkodobým úverom), tento časový aspekt sa prejaví v nedostatku zdrojov z dlhodobého hľadiska (nedostatok zdrojov na splátky dlhodobého úveru), čo môže mať negatívny vplyv na podnikanie a môže viesť k zániku podnikateľa.

Ako podnikateľka a finančná poradkyňa na základe našich osobných mnohoročných skúseností ako aj skúseností mojich klientov (živnostníkov, mikro a malých podnikateľov) som toho názoru, že začínajúci živnostníci, mikro a malí podnikatelia využívajú hlavne pri štarte a v prvých 2 - 3 rokoch podnikania vlastné zdroje podnikania (úspory) a z cudzích zdrojov využívajú hlavne pôžičky od rodiny a známych. Tieto zdroje sú pre nich pomerne ľahko dostupné a dôležitým faktorom je aj skutočnosť, že ide o lacné - bezúročné a niekedy aj nenávratné zdroje financovania ich podnikateľských zámerov. Interné zdroje financovania prichádzajú v úvahu už pre existujúce podniky. Z interných zdrojov podnikania sa využívajú hlavne odpisy a zisk (pokiaľ ho v prvých rokoch podnikania dosiahnu). Z externých zdrojov podnikania využívajú živnostníci, mikro a malí podnikatelia pri rozbehu podnikania ich vlastné vklady vložené do podnikania, príspevok na podnikanie resp. inú formu štátnej podpory (napr. banková záruka SZRB, rôzne formy podpory z fondov EÚ), leasing, pôžičky od rodiny a známych, nebankové úvery. Na financovanie zdrojovo náročnejších podnikateľských aktivít využívajú podnikatelia až po druhom - treťom roku podnikania krátkodobé resp. dlhodobé bankové úvery. V priebehu existencie podniku je pomerne ľahko dostupný, lacný a obľúbený produkt mikro a malých podnikateľov kontokorentný úver. Strednodobé a dlhodobé bankové úvery sú pre začínajúcich podnikateľov v bankách v reálnom živote podnikateľov nedosiahnuteľné, preto v prvých dvoch rokoch podnikania využívajú podnikatelia viac financovanie formou leasingu resp. nebankové úvery, aj napriek tomu, že to niekedy býva drahšia forma financovania. Z bankových úverov je v prvom a po prvom roku podnikania v niektorých bankách len kontokorentný úver. Ten poskytujú banky len klientom s pomerne vysokými kreditnými obratmi na bankovom účte. Preddavky a dodávateľský úver (v podnikateľskej praxi nazývaný aj „bezúročný úver“) využívajú podnikatelia málo, pritom ide o najlacnejšie zdroje. Iné zdroje financovania ako napr. faktoring a forfaiting, dlhopisy, tiché spoločenstvo a rizikový kapitál vo všeobecnosti nevyužívajú vôbec resp. zriedka. Mám skúsenosť, že mnoho malých podnikateľov o uvedených formách podnikania nemá informácie, resp. má ale týmto formám podnikania nedôveruje resp. ich považuje za drahú formu financovania svojej činnosti.

Z prieskumu financovania mikropodnikov a začínajúcich podnikov uskutočneného bývalou Národnou agentúrou pre rozvoj malého a stredného podnikania (NARMSP), dnes Slovenskou podnikateľskou agentúrou – Slovak Business Agency (SBA) vo februári 2013 (ANALÝZA,

2013) vyplynulo, že vlastné zdroje používa na začiatku svojho podnikania viac ako 80 % všetkých podnikateľov. Asi 45 % začínajúcich podnikateľov podnikajúcich do 3 rokov okrem vlastných zdrojov využilo k začiatku podnikania aj príspevok z Úradu práce. Z foriem externého financovania podnikania využívajú mikro podnikatelia a začínajúci podnikatelia najčastejšie bankový úver, buď investičný účelový alebo bezúčelový, následne povolené prečerpanie - kontokorentný úver a potom je to leasing.

KONTOKORENTNÝ ÚVER

CHARAKTERISTIKA KONTOKORENTNÉHO ÚVERU

Vojtěch Polidar vo svojej publikácii (1991) charakterizuje kontokorentný úver (KTK úver) ako krátkodobý úver, ktorého formálnym základom je kontokorentný účet (kontokorent, bežný účet, žirokonto). Účelom úveru je vyrovnávanie výkyvov na bežnom účte v dôsledku krytia sezónnej potreby obežného majetku. Na základe úverovej zmluvy banka vymedzí klientovi na jeho bežnom účte tzv. úverový rámec (podľa údajov z bilancie majetku a kapitálu ako rozdiel medzi potrebou obežného majetku a vlastným kapitálom na krytie obežného majetku a cudzím kapitálom, t. j. obchodnými úvermi a finančnými pôžičkami od iných podnikov, krátkodobými záväzkami vo forme stálych pasív a ostatnými krátkodobými bankovými úvermi). Úverový rámec predstavuje maximálnu sezónnu potrebu úveru. Na ťarchu bežného účtu klienta sa účtujú všetky úhrady dodávateľom a v prospech bežného účtu sa pripisujú všetky platby od odberateľov a iných platiteľov. Porovnaním všetkých príjmov na účet a úhrad z účtu k určitému konkrétnemu časovému okamihu vzniká na bežnom účte (kontokorentnom účte) vklad alebo banka poskytuje svojmu klientovi bankový úver. V určitých termínoch (napr. štvrťročne, polročne a pod.) prevádza banka vyúčtovanie kontokorentu, odsúhlasuje si s klientom saldo účtu a účtuje mu úroky na ťarchu alebo v prospech účtu, poplatky za vedenie účtu, provízie a iné výdaje. O pohyboch na účte je klient informovaný výpisom z účtu. Cena kontokorentného úveru z hľadiska podniku je úrok z kontokorentného úveru. Úrokovú sadzbu účtuje banka z výšky čerpaného úveru na bežnom účte v rámci úverového rámca tzv. čistá (netto) úroková sadzba. Okrem toho býva bankou inkasovaná provízia z nevyčerpanej (nevyužitej) čiastky úverového rámca (t. j. z rozdielu medzi dohodnutým úverovým rámcom a skutočným čerpaním úveru), tzv. pohotovostná provízia. Banka požaduje províziu aj za prekročenie úverového rámca. (vlastný preklad autora)

PODMIENKY POSKYTNUTIA, VÝHODY A NEVÝHODY KTK ÚVERU

Podmienky a možnosti poskytnutia kontokorentného úveru pre živnostníkov, mikro a malých podnikateľov som overovala osobnou návštevou v troch vybraných bankách: Československá obchodná banka, a.s. pobočka Senica (ČSOB), Všeobecná úverová banka, a. s. pobočka Senica (VÚB) a UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a. s., pobočka zahr. banky Senica(UniCredit). Pre porovnanie podmienok a vyvodenie všeobecných záverov som si určila nasledovné kritéria: účel úveru, výška úveru, splatnosť úveru, poplatok za spracovanie, poskytnutie a nedočerpanie úveru, ročná úroková sadzba, podklady k žiadosti o úver, zabezpečenie úveru, možnosť prolongácie úveru. Výsledky prieskumu som zhrnula do Tabuľky1.

Tabuľka 1: Kontokorentný úver – porovnanie podmienok jeho poskytnutia vo vybraných bankách SR k 30.9.2014

Kritérium	UniCredit Bank	ČSOB	VÚB
Názov úveru	Kontokorentný úver	Povolené prečerpanie účtu	Profi úver - kontokorent
Účel úveru	akékoľvek krátkodobé finančné potreby	akékoľvek krátkodobé finančné potreby	Bezúčelový na financovanie krátkodobých prevádzkových potrieb
Výška úveru v EUR	od 5 000 do 300 000	Od 1 700 do 300 000	od 3 000 do 170 000
Kreditný obrat na bežnom účte za 1 mesiac	min. vo výške 100 % z poskytnutého úveru	Min. 50 %, min. 85 %, min. 100 % z poskytnutého úveru	priemerný mesačný kreditný obrat na účte
Poplatok za spracovanie žiadosti o úver	bezplatne	bezplatne	bezplatne
Poplatok za poskytnutie úveru	1 % z limitu úveru	1% z požadovanej sumy úveru, min. 150,00 EUR	1% z výšky úveru, min. 166 EUR
Zabezpečenie	do 50 000 bianco zmenka, nad 50 000 HM, NHM	Do 133 000 ÚA bianco zmenka, nad 133 000 HM, NHM, peniaze	bianko zmenka
Splatnosť v mesiacoch	Max. 12	doba neurčitá	6 – 12
Úroková sadzba v % p.a.	11 (podľa bonity klienta aj nižšia)	Od 4 do 14 (podľa bonity klienta)	Od 8,35 (podľa bonity klienta)
Možnosť prolongácie na základe prehodnotenia	ÁNO po 12 mesiacoch	doba neurčitá	ÁNO po 6 – 12 mesiacoch
Poplatok za nedočerpanie úveru	1 % p.a. Z nevyčerpanej sumy	NIE	NIE
Lehota na schválenie úveru po predložení podkladov	do 7 dní	Do 7 dní	Do 24 hodín
Podklady k schváleniu úveru: noví klienti			
Aktuálny výpis z OR alebo ŽR (max 3 mesiace starý)	ÁNO	ÁNO	ÁNO
Účtovné výkazy pre JÚ alebo PÚ	2 uzavreté ročné účtovné obdobia	2 uzavreté ročné účtovné obdobia	2 uzavreté ročné účtovné obdobia
Daňové priznanie	2 zdaňovacie obdobia	2 zdaňovacie obdobia	nevyžaduje
Iné skutočnosti:		bonitní klienti ho môžu získať po 6 mesiacoch do sumy 15 000 EUR	pre zlepšenie bonity klient predloží výpisy z účtu z inej banky za 3 mesiace
		možnosť bezplatných mimoriadnych splátok 2x ročne	možnosť pripoistenia schopnosti splácať úver

Vysvetlivky:
HM – hnuteľný majetok, NHM – nehnuteľný majetok, OR – obchodný register, ŽR – živnostenský register, JÚ – jednoduché účtovníctvo, PÚ – podvojné účtovníctvo, ÚA – úverová angažovanosť

Zdroj: vlastné spracovanie autora

Z Tabuľky 1 vyplývajú nasledovné skutočnosti:
Na základe vlastných skúseností, skúseností mojich klientov a tiež podľa vyjadrenia bankových pracovníkov patrí kontokorentný úver (v niektorých bankách sa tento produkt nazýva aj povolené prečerpanie účtu, povolený debetný zostatok bežného účtu) medzi obľúbené úverové produkty.

Účelom poskytnutia úveru je krytie akýchkoľvek krátkodobých potrieb, ktoré súvisia s ich podnikateľskou činnosťou (napr. môže ísť o nákup zásob, krytie miezd pracovníkov, prefinancovanie ostatných prevádzkových nákladov, zaplatenie záväzkov voči dodávateľom a pod.). Veľkou výhodou tohto úveru je, že sa poskytuje ako bezúčelový prevádzkový úver a k čerpaniu tohto úveru nemusí podnikateľ predkladať žiadne doklady ako napr. faktúry, zmluvy a pod..

Výška úveru sa pohybuje v jednotlivých bankách od 5 000,00 Eur až do 500 000,00 Eur. Je závislá od bonity podnikateľa, mesačných kreditných obratov na jeho bežnom účte a zaručenia úveru.

Zaručenie úveru je pre podnikateľa menej finančne a administratívne náročné. Spravidla v nižšej výške býva zaručený bianco zmenkou a až pri vyššej výške požadujú banky zaručenie hnuteľným alebo nehnuteľným majetkom. Aj z tohto pohľadu usudzujeme, že je to úver veľmi výhodný.

Z hľadiska poplatkov za spracovanie žiadosti o úver, tie sú nulové. Banka požaduje **poplatok** za poskytnutie úveru. Tento poplatok sa pohybuje v sume od 1 % z limitu úveru, v prípade ak nedosahuje túto výšku, majú niektoré banky stanovenú jeho min. výšku. V skúmaných bankách je tento poplatok od 150,00 Eur do 166,00 Eur. V porovnaní s poplatkami za strednodobé a dlhodobé úvery je výška poplatku za poskytnutie tohto úveru väčšinou rovnaká a závisí hlavne od výšky úveru. Vo všetkých troch skúmaných bankách za skoršie vyplatenie KTK úveru nie sú účtované žiadne poplatky, pri ostatných druhoch úverov banky spravidla účtujú poplatok za predčasné vyplatenie úveru.

Ako vyplýva z Tabuľky 1 niektoré banky účtujú klientom aj poplatky za nedočerpanie tohto úveru (1 % p. a. z nedočerpanej sumy). Toto považujem za nevýhodu, pretože to reálne zvyšuje náklady spojené s čerpaním úveru a predražuje to úver.

Splatnosť úveru je na dobu neurčitú**,** max 6 až 12 mesiacov. V prípade, že klient dodržiava zmluvné podmienky je jeho prolongácia bez problémov obnovená. Klient predloží banke finančné výkazy za jedno posledné zdaňovacie obdobie. Schvaľovací proces je rýchly a administratívne nenáročný.

Úroková sadzba sa pohybuje od 4 % p. a. do 11 % p. a.. Jej výška sa odvíja od bonity klienta. Všeobecne býva nižšia u existujúcich a bonitných klientov ako u nových a menej bonitných klientov. Výška úrokovej sadzby je závislá od bonity podnikateľa, a preto je jej

rozpätie veľmi vysoké. Z toho dôvodu je toto kritérium neporovnateľné jednak medzi jednotlivými bankami a tiež z hľadiska porovnania s inými typmi úverov. Keďže úroková sadzba priamo ovplyvňuje náklady spojené s čerpaním úveru (čím je vyššia, tým viac sa úver predražuje), odporúčam podnikateľom vo fáze uvažovania o tomto úvere, aby si urobili sami alebo s pomocou finančného poradcu resp. účtovníka firmy prieskum v jednotlivých bankách (vrátane vlastnej banky) o výške im konkrétne ponúknutej úrokovej sadzby v cca 3 – 5 bankách predovšetkým ak potrebujú úver vo vyššej sume. Na základe toho (samozrejme aj iných podmienok ako zaručenie a ostatné poplatky spojené s úverom) sa musia rozhodnúť, v ktorej banke budú úver čerpať.

Veľkou výhodou tohto úveru je, že podnikateľ platí úrok banke iba v prípade, ak ho čerpá.

Lehota na schválenie tohto úveru je veľmi krátka, a to od 24 hod. do 1 týždňa, čo je v porovnaní s inými druhmi prevádzkových dostupných bankových úverov kratšia lehota.

Základné podmienky pre poskytnutie úveru

Tento úver poskytujú banky pre nových aj existujúcich klientov. Podnikateľská história klienta je jedným z hlavných kritérií pri skúmaní úverovej spôsobilosti klienta, ktorý žiada o KTK úver.

Na základe žiadosti podnikateľa o úver a ostatných dokumentov banka posúdi jeho úverovú spôsobilosť a v prípade kladného posúdenia doručí klient ďalšie požadované dokumenty (z daňového úradu, sociálnej a zdravotnej poisťovne, o tom že nemá dlhy voči týmto úradom), podpíše úverovú zmluvu, zmluvy k zaručeniu úveru /napr. notársku zápisnicu, bianco zmenku...), kde sú určené konkrétne podmienky čerpania úveru.

Vojtěch Polidar vo svojej publikácii uvádza, že „Skúška úverovej spôsobilosti je súčasťou prerokovania každej žiadosti o úver a predchádza poskytnutiu úveru. Jej účelom je *komplexne* zhodnotiť *všetky* riziká, ktoré vznikajú pre banku so vznikom a trvaním úverového vzťahu zo strany žiadateľa o úver. Na základe skúšky úverovej spôsobilosti sa banka rozhoduje, či a pri kladnom stanovisku*, za akých podmieno*k úver povolí a poskytne.

Skúška úverovej spôsobilosti zahŕňa:

- skúšku právnych pomerov žiadateľa o úver
- skúšku osobnej dôveryhodnosti žiadateľa
- skúšku jeho hospodárskej situácie“ (1991, s. 57). (vlastný preklad autora)

Pre posúdenie žiadosti o poskytnutie úveru **novým klientom** (ktorí nie sú existujúci klienti banky, nemajú v banke bežný účet) musí žiadateľ o úver predložiť banke ňou požadované dokumenty. Druh a počet dokumentov závisí výšky požadovaného úveru.

Banky vyžadujú tieto dokumenty:

- Žiadosť o úver – spravidla na tlačive konkrétnej banky v písomnej forme
- Výpis z obchodného a živnostenského registra, max. 3 mesiace starý (čím dokladujú svoju právnu subjektivitu)
- Doklad o rozdelení BSM u živnostníkov
- Finančné výkazy za posledné dve uzavreté zdaňovacie obdobia (žiadateľ o úver

preukazuje nimi, svoju hospodársku situáciu. Je to kľúčová časť previerky bonity podnikateľa.) čiže:

- podnikateľov účtujúcich v sústave jednoduchého účtovníctva je to Výkaz o majetku a záväzkoch, Výkaz o príjmoch a výdavkoch a daňové priznanie, potvrdenie o podaní daňového priznania na daňový úrad
- u podnikateľov účtujúcich v sústave podvojného účtovníctva je to Súvaha a výsledovka, Poznámky a daňové priznanie potvrdenie o podaní daňového priznania na daňový úrad

- pre zlepšenie svojej bonity môžu títo klienti predložiť banke bankové výpisy za posledné 3 mesiace z doterajšej banky
- Podklady k ručeniu pokiaľ ho banka vyžaduje (napr. list vlastníctva, znalecký posudok majetku, ktorý pôjde do zálohy banke, zoznam pohľadávok pri ručení pohľadávkami).

Tieto úvery bývajú najčastejšie ručené bianco zmenkou alebo notárskou zápisnicou.

Existujúci klienti sú vo výhode (v prípade „spoľahlivých a verných klientov“), nakoľko banka pozná ich finančnú situáciu z obratov na bankovom účte, z čerpania iných bankových produktov úverových aj vkladových, zo skôr poskytnutých úverov pozná banka ich platobnú disciplínu, pozná ich sociálny status v spoločnosti, z rokovaní s klientom vie odhadnúť ich čestnosť, spoľahlivosť a iné „nefinančné faktory“, ktoré majú vplyv na tzv. „bonitu“ klienta. **Existujúci klienti** predkladajú tieto doklady:

- Finančné výkazy za posledné jedno uzavreté zdaňovacie obdobia (žiadateľ o úver preukazuje nimi, svoju hospodársku situáciu. Je to kľúčová časť previerky bonity podnikateľa.) čiže:
  - podnikateľov účtujúcich v sústave jednoduchého účtovníctva je to Výkaz o majetku a záväzkoch, Výkaz o príjmoch a výdavkoch a daňové priznanie, potvrdenie o podaní daňového priznania na daňový úrad
  - u podnikateľov účtujúcich v sústave podvojného účtovníctva je to Súvaha a výsledovka, Poznámky a daňové priznanie potvrdenie o podaní daňového priznania na daňový úrad
- podklady k ručeniu pokiaľ ho banka vyžaduje.

Spoľahlivým existujúcim bonitným klientom banky ponúkajú už predschválené kontokorentné podnikateľské úvery, úverové linky a pod.: Bonitní klienti s dostatočne vysokými kreditnými obratmi na bežnom účte môžu tento úver v obmedzenej výške dostať už po 6 mesiacoch. Ďalšou výhodou je, že aj poplatok za nedočerpanie úveru u bonitných klientov môže byť nižší ako u nových klientov na základe individuálneho posúdenia.

Z vyššie uvedeného vyplýva, že „bonita podnikateľa“ je kritérium, ktoré veľmi ovplyvňuje podmienky poskytnutého úveru. Čím má klient vyššiu bonitu, tým je jeho pozícia pri rokovaní o poskytnutí úveru v banke, výhodnejšia, čo sa prejaví v nižšej úrokovej sadzbe za úver, v nižších poplatkoch za úver, v zaručení úveru a v celkovej administratívnej záťaži spojenej s vybavením a poskytnutím úveru.

Pri posúdení „bonity“ banka prihliada tiež na „dôveryhodnosť klienta“. Podľa V. Polidara (1991) vecnými znakmi dôveryhodnosti komitenta sú:

- stabilita finančného hospodárenia, ktorá sa posudzuje na základe ekonomických ukazovateľov ako rentabilita, obchodný obrat a pod.,
- presné a včasné plnenie všetkých zmluvných a platobných záväzkov, t.j splácanie úverov, úrokov, záväzkov voči daňovému úradu, sociálnej a zdravotnej poisťovni, záväzkov voči obchodným partnerom,
- žiadne resp. minimálne reklamácie na výrobky, tovary a služby,
- včasné, úplné a vierohodné predkladanie účtovných výkazov a podkladov banke,
- stálosť pri voľbe banky a pobočky banky,
- dostatok peňazí na bankovom účte v čase žiadosti o úver.

U fyzických osôb sa medzi znaky dôveryhodnosti berú do úvahy aj rodinné pomery, osobné záujmy, stabilita zamestnania u právnickej osoby. (vlastný preklad autora)

ZÁVER

Na základe výsledkov prieskumu a vlastných podnikateľských skúseností záverom konštatujeme, že kontokorentný úver (povolené prečerpanie účtu) patrí medzi výhodné bankové produkty pre segment živnostníkov, mikro a malých podnikov. Tento úver je dostupný nielen pre existujúcich ale aj pre nových klientov bánk. Okrem financovania bežných prevádzkových potrieb môže slúžiť aj ako flexibilná finančná rezerva na účte, v prípade ak ho podnikateľ v určitom časovom období nepotrebuje využívať. Ide o „lacný“ úver v porovnaní s ostatnými bankovými úvermi, pretože klient platí úroky len zo skutočnej vyčerpanej sumy úveru. Schvaľovací proces úveru je veľmi rýchly a pri nižších sumách je spojený s nízkou administratívou a finančne nenáročným ručením. Prolongácia úveru v prípade, že si klient plní zmluvné podmienky voči banke je bezproblémová, z časového hľadiska rýchla a v niektorých bankách je pri rovnakej prolongovanej sume úveru dokonca bez poplatku. Existujúci bonitní klienti banky môžu získať tento úver už po 1 roku, čo je v porovnaní s ostatnými bankovými úvermi najrýchlejšia lehota získania úveru. Za jedinú „nevýhodu“ tohto úveru považujeme len tú skutočnosť, že niektoré banky požadujú za nedočerpanie úveru od podnikateľov poplatok. Táto nevýhoda sa dá eliminovať buď prechodom klienta k inej banke, ktorá takýto poplatok neúčtuje, alebo si podnikateľ zváži ostatné výhody čerpania tohto produktu vo svojej banke (napr. nízka úroková sadzba, flexibilná rezerva peňazí na účte v prípade nepredvídanej potreby).

Na základe skutočností uvedených v tomto príspevku vyplýva, že kontokorentný úver je adekvátnou alternatívou financovania podnikateľských potrieb voči ostatným zdrojom financovania a ostatným bankovým úverom už po prvom roku podnikania.

LITERATÚRA

FOTR, J. 1999. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování.* 2.vyd. Praha : Grada Publishing, spol. s r.o. , 1999. 214 s. ISBN 80-7169-812-1.
JEŽKOVÁ, R. C JEŽEK,J. 2011. *Podnikanie a jeho komunálna a regionálna podpora.* Bratislava : EUROKÓDEX, s.r.o., 2011. 248 s. ISBN 978-80-89447-47-3.
Kolektív SBA. 2013. *ANALÝZA FINANCOVANIA MIKROPODNIKOV A ZAČÍNAJÚCICH PODNIKOV.* [online]. Analýza z februára 2013. [Cit. 15. septembra 2014]. Dostupné na internete: <http://www.sbagency.sk/sites/default/files/file/financovanie_mikropodnikov_2013.pdf>.
POLIDAR, V. 1992. *Management úvěrových obchodů bank*.2. upravené vydání. Praha : ECONOMIA, a.s. , 1992. 264 s. ISBN80-85378-04-3.
STRÁŽOVSKÁ, H. – STRÁŽOVSKÁ, Ľ. – PACHINGEROVÁ, M. – SIROTKOVÁ, A. 2009. *Podnikanie*. Bratislava : MERKURY spol. s r.o., 2009. 309 s. ISBN 978-80-89143-79-5.
ŠÚBERTOVÁ, E. a kol. 2014. Podnikanie v malých a stredných podnikoch. Modelové príklady. Bratislava: KARTPRINT, 2014, s. 25. ISBN 978-80-89553-21-1
ŠULAJOVÁ, I. – KRÁLIK, J. 1997. *Podnik v trhovej ekonomike*. Banská Bystrica : UMB Fakulta politických vied a medzinárodných vzťahov, 1997. ISBN 80-8055-057-3.
Dostupné na internete: <https://www.csob.sk/podnikatelia-firmy/podnikatelia-male-firmy/uvery/povolene-precerpanie-uctu/o-produkte>.
Dostupné na internete: < http://www.unicreditbank.sk/sk/O-banke/Uzitocne-informacie/Urokove-sadzby>.
Dostupné na internete:<http://www.unicreditbank.sk/sk/Podnikatelia/Uvery/Prevadzkove-uvery/Kontokorentny-uver>.
Dostupné na internete: <http://www.unicreditbank.sk/sk/Tlacovecentrum/Vyhladavanie?query=cenn%C3%ADk+poplatkov>.
Dostupné na internete: www.vub.sk/pre-podnikatelov/uvery-financovanie/profi-uvery/profi-uver/>.

KOMPARÁCIA VÝROKOV, NÁZOROV A PREDSTÁV O STARTUPOCH

COMPARISON OF STATEMENTS, OPINIONS AND IDEAS ABOUT STARTUPS

Ráchel Matušková[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
Startup, differencies, opinions, ideas, statements, founder, investor, corporation, early stage of developement.

JEL Klasifikácia
M 10, M 21

ABSTRAKT
The aim of this article is to get an overview in accessible opinions and statements of startups. Statements about startup differ significantly and currently is not available precise and generally accepted definition of a startup. Differences of opinion arise mainly due to the different perspectives on the issue. Therefore I have divided opinions into several groups. As first I show grou, that bringd together statements from founders od startup, than group which contains opinions from experts on the issue, the criteria from investorst and at last I bring definitionf used by State. In Introduction I dedicated to the explanation of the startup topic and reasons for the differencies. Conclusion is summary of opinions and statements and I highlight mutual points from statements, which a consider as characteristic and typical for startups

ÚVOD

Startup, start up alebo aj start-up. Slovo, ktoré sa v posledných rokoch veľmi aktívne objavuje vo sfére biznisu a postupne sa s ním oboznamuje aj široká verejnosť. Prvú vlnu popularity zažil tento termín počas internetovej horúčky v rokoch 1996 až 2001. V tomto období vznikalo mnoho podnikov, ktoré čerpali výhodu z nového prostredia a nepreskúmaných možností. V súčasnosti, v spojení s neustálym vývojom vedy a techniky a tiež so zmenami spotrebiteľských preferencií, zažívajú startupy renesanciu.

Dalo by sa predpokladať, že pri takej frekvencii používania slova ako v prípade statupu, bude dostupná jeho presná a výstižná definícia. Opak je však pravdou. Nájsť jednu jasnú a všeobecne platnú definíciu startupu je v tomto momente nemožné. Rozdiely sú viditeľné či už medzi krajinami alebo medzi účelmi, pre ktorý sa definícia zostavuje. Inak definujú startup samotní zakladatelia startupov, inak sa na túto problematiku pozerajú podniky, ktoré sa zaoberajú podporou startupov. Odlišnosti si môžeme všimnúť aj medzi krajinami, napríklad USA, ktoré je Mekkou startupistov, sa vyznačuje tým, že podmienky na definovanie startupu sú prísnejšie vymedzené, ako napríklad v podmienkach Slovenska alebo Českej republiky, kde sa táto téma ešte len otvára. Téma startupov a ich podpory na Slovensku bola donedávna aktívna najmä v súkromnej sfére. Udalosti z posledných mesiacov však poukazujú na rastúci záujem verejnej aj štátnej sféry o tento jav a to najmä z dôvodu

[1] Ing. Ráchel Matušková, rachel.matuskova@gmail.com, interný doktorand, prof. Ing. Štefan Slávik, CSc., Katedra manažmentu

podpory začínajúcich podnikov. Definícia startupu by mala byť dokonca ukotvená aj v zákone.

Cieľom príspevku je získanie prehľadu v množstve ponúkaných názorov a vyjadrení a zdôvodnenie vzniknutých rozdielov. Cieľom určite nie je nájdenie správnej a jednotnej definície startupu pre celý svet. Ako som zistila počas výskumu, táto úloha je nesplniteľná z dôvodu uvádzaných diferencií.

STARTUPY Z POHĽADU ICH ZAKLADATEĽOV

Prestížny magazín Forbes zozbieral výroky o startupoch, ktoré vyslovili zrejme tí najpovolanejších na túto úlohu, samotní zakladatelia startupov. Vybrali štrnásť startupov, ktoré označili ako „The Hottest Startups of 2013“, čo je prehľad najzaujímavejších a najsľubnejších startupov pre rok 2013. Zakladatelia a CEO týchto startupov mali vyjadriť čo oni chápu pod pojmom startup a čo pre nich toto slovo znamená. V nasledujúcom texte prinášam prehľad niektorých z nich.[1]

Neil Blumenthal, spoluzakladateľ a CEO Warby Parker hovorí, že „startup je spoločnosť pracujúca na vyriešení problému, ktorého riešenie nie je zjavné a úspech nie je garantovaný.“

Ayah Bdeir, zakladateľka littleBits si myslí, že „prvou podmienkou pre startup je, že je to niečo nové, proces, produkt, kategória, podnikateľský model, ekosystém. Nezáleží na tom čo to je, nesmie to ešte existovať. Zjavne, aj iné faktory vstupujú do hry, napr. zákazky v oblasti zdrojov, financie, veľkosť tímu, atď. Zistila som, že existuje mnoho variácií, no pre mňa je najdôležitejší kvalifikátor novosť.“

Iqram Magdon-Ismail, zakladateľ Venmo tvrdí, že „startup je skupina ľudí pracujúca na spoločnom cieli, obyčajne v obmedzenom čase.“ Zároveň dodáva, že „startup nikdy nie je príliš veľký. Startup končí vtedy, keď všetci zainteresovaní ľudia prestanú na ňom pracovať.“

„Startup je stav mysle. Je to stav, keď sa ľudia pripoja k Vašej spoločnosti a robia jasné rozhodnutia, ktoré vedú k strate stability za výmenu prísľubu veľkého rastu a vzrušenia z vytvárania okamžitého vplyvu.“ hovorí Adora Cheung, spoluzakladateľka Homejoy

Matthew Salzberg, spoluzakladateľ Blue Apron, hovorí „Podľa mňa je startup viac o mentalite, ako o hocičom inom. Pre mňa je to kultúra s vysokou energiou, vo viere, že všetko je možné. Je to ako byť smoliarom v boji Dávida proti Goliášovi.“

Ariel Garten, spoluzakladateľka a CEO InteraXon definuje startup takto: „Viete, že ste startup, keď ste malá rýchlo rastúca spoločnosť založená na veľkom nápade. Často sa tento veľký nápad sústredí na technickú oblasť a je výrazný, čo priťahuje pozornosť investorov. Raz mi môj mentor povedal, že startup je jednoducho sled experimentov hľadajúci dôkaz o opakovateľných výsledkoch.“

Daniella Yacobovsky a Amy Jain, zakladateľky BaubleBar, spoločne tvrdia, že neexistuje presné vyjadrenie, ktoré by vystihovalo startup. Podľa nich je to kombinácia dĺžky fungovania podniku a toho, aká časť podnikateľského modelu je stále v procese skúšania. Život podniku s neoverenou značkou, konceptom a podnikateľským modelom, je najmä o odpovedaní na otázky, ktoré vyplývajú práve zo skúšania, a ktoré sa vyskytli hneď v začiatkoch. Sú to napríklad otázky Budú ľudia kupovať produkt? Vieme presvedčiť ľudí so správnym talentom aby sa k nám pridali? S každou zodpovedanou otázkou sa podnik približuje k pevnému ukotveniu podniku na trhu.

J. Sider, CEO a spoluzakladateľ BandPage, hovorí o startupe, že je „energický, ako by to bol jeho posledný deň. Vášnivý. Mladý. Inovatívny. Nebojí sa riskovať.“

Juraj Svinčák, úspešný slovenský startupista, ktorý je momentálne so svojim startupom DoučMa v akcelerátore Wayra v nemeckom Mníchove, o sebe tvrdí, že je 'antistartup'. Tvrdí, že „startup je projekt, ktorý o sebe viac hovorí, ako robí“. On sám DoučMa nenazýva startupom, ale projektom. Problém vidí práve v tom, že zo slova startup sa

stal buzzword, ktoré dnes už používa každý, kto začína s podnikaním. Startupom sa môže nazvať ten, kto sa ním nazvať chce. Práve toto je negatívna stránka výrokov, ktoré uviedli úspešní startupisti pre Forbes. Keďže uvádzajú, že startup je o emóciách a pocitoch, energii a vášni, nikomu, kto začína s podnikaním a má takéto pocity, nebráni v tom, aby sa startupom nazval.

Zuzana Krnáčová zo startupu Villo.in hovorí, že „startup je projekt, ktorý je v začiatku a prináša niečo nové, prípadne inak spracované ako doteraz“. Aj z tohto vyjadrenia vyplýva, že novosť je zrejme najvýznamnejšou charakteristikou startupu. Novosť a originalita sa objavila aj v uvedených vyjadreniach z USA. Novosť prinášaných produktov alebo služieb, resp. inovácia, sú významným a dôležitým prvkom startupov.

Pavol Amena zakladateľ spoločnosti Amena hovorí: „Startup by som definoval ako mladý projekt na ktorom môže pracovať jednotlivec alebo skupina ľudí, a ktorého úlohou je vyriešiť problém inovatívnou formou. Kde je hranica medzi startupom a mladou inovatívnou spoločnosťou je pre mňa nejasná. Startup je skôr také moderné vyjadrenie pre začínajúce podniky, ktoré prinášajú inováciu.“

Spoločným znakom týchto vyjadrení je ich nejasnosť, spontánnosť a prirodzenosť. Nie sú to exaktné vyjadrenia, ale odrážajú pocity, názory a skúsenosti osôb, ktoré ich vyslovili. Po prečítaní vyššie uvedených vyjadrení nevieme presne určiť, čo je startup a čo startup nie je. Vyjadrenia nedávajú žiadny jasný rámec na ohraničenie startupu, nedávajú návod ako rozlíšiť startup a bežný začínajúci podnik. V uvedených vyjadreniach sa často opakuje, že startup je o emóciách a pocitoch, je to niečo nové, niečo čo funguje v podmienkach rizika a neistoty, ide o odpovedanie na otázky v reálnom čase ich vzniku, v startupe sa nedá plánovať, ide teda najmä o experimentovanie. Pre samotných zakladateľov startupov nie je dôležité definovať startup a nezakladajú si na tom, či presne spadajú do niektorej definície. Pre nich je to najmä pocit tvorenia niečoho nového, napätie pri hľadaní umiestnenia svojho produktu alebo služby na trhu a v konečnom dôsledku je to pocit úspechu.

STARTUPY Z POHĽADU ODBORNÍKOV ZAOBERAJÚCICH SA TOUTO PROBLEMATIKOU

Podstatne jasnejšie hovorí o startupoch Steve Blank, startupový guru, ktorý sa angažoval vo viacerých startupoch. Steve Blank sa podľa svojho tvrdenia k tejto vete o startupe dopracoval po tridsiatich rokoch vo sfére podnikania. Steve Blank tvrdí, že „startup je dočasná podoba organizácie hľadajúca opakovateľný a škálovateľný podnikateľský model.“[2] Tým, že podnik hľadá svoj podnikateľský model, musí odpovedať na všetky základné otázky, ktoré stoja za úspechom podniku. Kto budú moji zákazníci, akú pridanú hodnotu im prinesieme, kto je naša konkurencia, aké zdroje budeme využívať, aká je štruktúra nákladov a príjmov, pričom Steve Blank kladie dôraz na biznis. Začínajúci podnik, ktorý nie je startupom, už má väčšinu, častokrát aj všetky odpovede na uvedené otázky k dispozícii, keďže neprinášajú nič nové a tieto otázky pred nimi už zodpovedal niekto iný. Startup, ktorý prináša niečo nové, originálne, odpovede nemá k dispozícii a musí na ne odpovedať sám. Podľa Blanka je pre startup charakteristický práve tento proces odpovedania na otázky, ktoré vyplývajú z podnikateľského modelu. V momente, keď budú zodpovedané všetky otázky a odpovede sa nebudú meniť dlhší čas, startup môže povedať, že našiel svoj podnikateľský model a prestáva byť startupom a je z neho etablovaný podnik na trhu.

Podobný výrok prináša Eric Ries, ktorý hovorí, že „startup je ľudskou organizáciou, ktorá je navrhnutá na dodávanie nového produktu alebo služby v podmienkach extrémnej neistoty.“[3] Dôležitou časťou Riesovho vyjadrenia je nový produkt alebo služba, čo je podľa spomenutých zakladateľov startupov podmienkou pre startup, rovnako ako podmienky extrémnej neistoty. Startup, keď prichádza na trh s inováciou, nevie ako na ňu zareaguje trh a investori.

Názor na to, čo je startup a čo už startup nie je, prináša Paul Graham, ktorý hovorí: „Nápad je niečo, čo si vymýšľam, že chcem robiť. Je to skutočne len nápad. Aj keď o tom nápade budem niekoľko rokov hovoriť, tak je to stále nápad. Investor, ktorý investuje do nápadu, môže pomôcť, aby sa z nápadu stal rýchlejšie startup, ale táto investícia z toho startup sama o sebe neurobí. Keď sa na tom nápade začne pracovať, tak sa z neho stáva projekt. Oproti nápadu je projekt omnoho ďalej, pretože sa už niečo skutočne realizuje, nie je to len o hovorení a prezentovaní nápadu. Startup už pre mňa znamená určitú seriózność. Oproti projektu startup už musí byť živý a musí mať zákazníkov. Startup je už pre mňa normálne podnikanie."[4]

Ďalší pohľad na startup prinášajú aj výskumné správy, ktoré sa venujú oblasti startupov. Výskumná správa Twin Enterpreneurs Regional Study, ktorá prináša porovnanie startup a ich prostredia v Bratislave a vo Viedni, uvádza tieto charakteristické znaky startupu, a to, že startup je mladá, novozaložená spoločnosť (do 7 rokov), so škálovateľným podnikateľským modelom, postavená na inovácii alebo novom produkte, ktorá má globálne ambície.[5]

Môžeme si všimnúť rozdiel medzi vyjadreniami od Steva Blanka a bodmi, ktorými je limitovaný startup vo výskumnej správe Twin Enterpreneurs Regional Study. Kým Blank tvrdí, že startup svoj škálovateľný podnikateľský model ešte len hľadá, podľa štúdie startup tento moment už prekonal a v dobe, keď o podniku hovoria ako o startupe, už má škálovateľný podnikateľský model. Správa dáva aj ohraničenie prostredníctvom rokov, do 7 rokov od vzniku hovoria ešte o startupe. Pokiaľ Blank tvrdí, že startup sa nedá ohraničovať počtom rokov. Nesúlad sa dá vysvetliť, tým, že pre potreby výskumu je potrebné určiť presnejšie pravidlá a ohraničenia, aby výsledky mohli byť spoľahlivo kvantifikovateľné.

VYMEDZENIE STARTUPOV Z POHĽADU INVESTOROV

Mohlo by sa zdať, že presné hraničenie startupu prinesú podniky, ktoré sa zaoberajú investovaním do startupov, alebo sa zaoberajú inými druhmi podpory startupov. Nemusia to byť len podniky, ale aj jednotlivci, ktorí sa o túto tému zaujímajú a venujú sa jej výskumu. Opak je však pravdou, ani tieto podniky neposkytujú špecifické limity pre startup, namiesto toho uvádzajú podmienky, ktoré musí spĺňať začínajúci podnikateľ, aby sa mohol uchádzať o ich podporu.

Karol Gogolák z investičného klubu G4 priblížil podmienky, ktoré musí spĺňať startup, aby bol zaujímavý pre G4. Podmienkou je, že startup má jasnú predstavu o svojom produkte alebo službe, v ideálnom prípade, je už aj na svete. Ďalšou podmienkou je, že startup musí mať ambície preniknúť na zahraničný trh a musí mať úplne zmapovanú konkurenciu. Inovatívnosť a jedinečnosť sú tiež dôležité podmienky.[6]

Ivan Štefunko z Neulogy Ventures, podniku, ktorý sa zaoberá podporou startupov poskytovaním finančných zdrojov, prenosom know how a komercializáciou výsledkov výskumu startupov, hovorí, že „v širšom ponímaní môže byť startup akákoľvek začínajúca, rýchlo rastúca firma. V Silicon Valley, ale aj u nás však skôr označuje technologicky zamerané, inovatívne firmy s globálnym potenciálom a vysokou mierou škálovateľnosti. Firma ostáva startupom až do chvíle, kým nenájde škálovateľný, opakovateľný model, ako zarobiť peniaze. Možno prekvapivo sú preto startupmi aj obrovské internetové firmy s miliónovými valuáciami."[7]

Wayra, akcelerátor, ktorý sa špecializuje na podporu startupov, určuje nasledovné podmienky pre startupy, ktoré majú záujem sa zapojiť: podniky alebo projekty musia byť v počiatočnom štádiu vývoja, pokiaľ možno s diferencovanou technológiou a výraznou inováciou, produkt musí byť škálovateľný, mať potenciál na rast a predpoklad na rýchly rast a tvorbu príjmov.[8] StartupAwards, podujatie, ktoré oceňuje technologicky zamerané podniky v prvotných štádiách vývoja alebo technologické projekty, ktoré inovujú už

existujúcu tému. Zároveň uvádzajú, že hľadajú inovatívny podnik so škálovateľným produktom a globálnymi ambíciami.[9]

Speedinvest, zahraničný podnik orientovaný na podporu startupov tvrdí, že hľadajú startupy, ktoré následne definujú ako podniky v počiatočnom štádiu vývoja, ktoré majú produkt aj tím. Zameriavajú sa najmä na internet a mobily.[10]

Spoločným znakom, ktorý sa objavuje v podmienkach investičných a podporných spoločností, je inovatívnosť, novosť a rýchly rast a globálne ambície. To, že niektoré z investičných spoločností uvádzajú technologickú oblasť nepokladám za charakteristiku startupu, je to skôr vyjadrenie ich preferencií.

VYMEDZENIE STARTUPU ŠTÁTNOU SFÉROU

Najstriktnejšie ohraničenie startupu predkladajú zákonodarné orgány Slovenskej republiky. V auguste tohto roku sa začali objavovať informácie, že fenomén startupov neušiel pozornosti ani ministrovi financií. Podľa denníka Pravda by mali byť startupy od roku 2015 oslobodené od platenia daní z príjmu počas prvých dvoch rokov od vzniku.[11] Za účelom odlíšenia, kto bude môcť túto úľavu získať, je potrebné definíciu startupu zakotviť aj v zákone. Do zákona by sa mala dostať táto definícia startupu: „Startupy sú novo založené podniky, respektíve podniky v štádiu založenia, ktoré sa snažia materializovať, alebo už materializovali určitú myšlienku do produktovej podoby, ktorej pridaná hodnota spočíva vo výnimočnosti na trhu a riešení problému, ktorého riešenie doposiaľ nebolo známe. Z dlhodobého hľadiska musia byť tieto podniky škálovateľné, tzv. scale up, to znamená, že sa ich produkty a služby začnú vyrábať vo veľkom rozsahu s cieľom riešenia nedostatku čo najširšej spoločenskej skupiny, alebo vykážu potenciál na rýchly ekonomický dopad. Produkt alebo služba startupu musí mať [technologický a/alebo výskumný základ], musí využívať informačné technológie na predaj, branding, výrobu produktu/služby a musí sa týkať služieb, ktoré v trhových podmienkach majú šancu uspieť od začiatku podnikania v prípade záujmu klientov.“[12] Zároveň nemajú mať žiaden obrat, resp. ročný obrat do výšky 200– tisíc eur. Minimálne 25 percent nákladov podniku musí ísť na výskum a vývoj. Na tomto príklad jasne vidno, že definovať startup úplne konkrétne je nemožné a pokusy o takéto definície aj tak neprinášajú komplexne použiteľnú a správnu definíciu. Uvedená definícia je pomerne všeobecná a obsahuje nejasnosti. Napríklad, ako sa určuje výnimočnosť na trhu? Uvediem príklad dvoch startupov, ktoré oba sú momentálne v akcelerátore Wayra, jeden v Prahe a druhý v Mníchove. Ide o Ordelord a Volo. OrderLord je komplexný nástroj, ktorý umožňuje optimalizovať rozdelenie objednávok a celkovo zjednodušiť prácu rozvozným firmám. Volo, ktorý je aktuálne v Mníchovskej Wayre, sa tiež zaoberá optimalizovaním donášok jedla. Podľa uvedenej definície by jeden z týchto dvoch projektov nemohol byť považovaný za startup, keďže prinášajú takmer rovnakú službu. Ako a kto teda rozhodne, ktorý z týchto projektov je startu? Rovnako, ako sa určí potenciál na rýchly ekonomický rast? Podľa názorov zakladateľov startupov, je práve neistota nejasná budúcnosť základným znakom startupu. Za účelom odpovedania na tieto otázky má vzniknúť komisia, ktorá posúdi, ktorý podnik je startup, a ktorý nie je.

ZÁVER

Rozdiely v názoroch o startupoch som zistila medzi zakladateľmi startupov a odborníkmi na túto tému. Kým zakladatelia hovoria o pocite a emócii, odborníci sa odvolávajú na škálovateľnosť a hľadanie podnikateľského modelu. Napríklad Zuzana Krnáčová zo startupu Villo.in hovorí o novosti resp. novom spracovaní. Matthew Salzberg, spoluzakladateľ Blue Apron, sa vyjadril, že startup je najmä o mentalite, fungovanie startupu

prirovnáva k boju Dávida proti Goliášovi. Bodom, v ktorom sa prelínajú vyjadrenia zakladatelia startupov je novosť, inovatívnosť.

Podniky podporujúce startupy zase prikladajú význam prvotnému štádiu vývoja, ale tiež novosti a potenciálu rýchleho rastu.

Rozdiely vychádzajú najmä z uhla pohľadu, z ktorého sa pozeráme na problematiku. Zakladatelia startupov, ktorí do neho vložili všetko svoje úsilie, čas aj nemalé financie a najmä kus seba samého, sa na svoj podnik pozerajú emotívne. Vychádzajú z pocitov, ktoré mali pri práci na svojom projekte. Môžeme to prirovnať k pohľadu matky na svoje dieťa. Na druhej strane investori sa na startupy pozerajú ako na možnosť investícií, so startupami nie sú nijak emocionálne spojení, a preto sa v ich vyjadreniach toto vnímanie neobjavuje

Komplexnejší pohľad na problematiku prinášajú odborníci alebo guru, ktorí možno na začiatku boli sami startupistami, ale dnes sú z nich úspešní podnikatelia a investori. Steve Blank tvrdí, že „startup je dočasná podoba organizácie hľadajúca opakovateľný a škálovateľný podnikateľský model.“[13] Odborníci na oblasť startupov hovoria najmä o novosti, inovatívnosti, škálovateľnosti a hľadaní podnikateľského modelu za podmienok neistoty.

Prepojením preštudovaných názorov a výrokov o tom čo je a čo nie je startup, som dospela k záveru, že pre startup sa nedá určiť jednotná a nemenná definícia. Startup môžeme charakterizovať ako podnik, ktorý sa nachádza v počiatočných fázach vývoja. Nie je ani tak dôležité určiť v ktorej presne fáze sa nachádza, skôr je dôležité, že to ešte nie je zrelý podnik. Tiež musí prinášať určitú inováciu, či už nové, inovatívne riešenie existujúceho problému alebo otvára absolútne novú oblasť a odvetvie. Startup nemá zatiaľ presne definovaný podnikateľský model, stále sa nachádza vo fáze hľadania odpovedí vyplývajúcich z podnikateľského modelu.

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] Spracované podľa: ROBEHMED, N. 2013. What Is Startup? *Forbes*. [online]. [cit.2014-10-05]. Dostupné na internete: <http://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-startup/>.

[2] [13] BLANK, S. What is Startup? First Principles. 2010. [online]. [cit.2014-10-05]. Dostupné na internete: <http://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>.

[3] RIES, E. What is a startup? 2010. [cit.2014-10-05]. Dostupné na internete: <http://www.startuplessonslearned.com/2010/06/what-is-startup.html>.

[4] HELIOS. 2013. Čo je a čo nie je startup? Nekonečný boj o konečnú definíciu. [online]. [cit.2014-10-05]. Dostupné na internete: <http://blog.helios.eu/sk/2013/04/08/co-je-a-co-nie-je-startup-nekonecny-boj-o-konecnu-definiciu/>.

[5] DÖMÖTÖR, R. A KOL. 2013. TwinEntrepreneurs Vienna-Bratislava Regional Study. S.7

[6] GAŠPARÍK, L. 2014. Karol Gogola: Investujeme iba do toho čomu rozumieme. [online]. [cit.2014-10-05]. Dostupné na internete: <http://www.startitup.sk/article/detail/ar625-karol-gogolak-g4-investujeme-len-do-toho-comu-rozumieme>.

[7] KLEMPOVÁ, M. 2014. Startup : Univerzálna definícia neexistuje. [online]. [cit.2014-10-05]. Dostupné na internete: <https://sweb.mtf.stuba.sk/monitoring/clanky/1396338466_strat%C3%A9gie.pdf>. s.2.

[8] Spracované podľa : <http://wayra.co/apply/>.

[9] Spracované podľa: <http://www.startupawards.sk/>.

[10] Spracované podľa : <http://speedinvest.com/proceed/>.

[11] [12] BUCHLÁKOVÁ, L. 2014. Začínajúce firmy s dobrým nápadom nebudú platiť dane. *Pravda*. [online]. [cit.2014-10-05]. Dostupné na internete:

Autor

Hans-Michael Meissner[1]

Wartungsstrategien für Schiffe: gestern, heute und morgen

(Condition-Based Maintenance Management)

ABSTRACT

Investitionen in neue Technologien in wirtschaftlich schwierigen Zeiten werden häufig nicht getätigt, da das Betriebsergebnis finanzielle Mittel für neue und wenig bekannte Technik nicht hergibt. Heute sind *Shareholder Value* und *Return of Investment* (ROI) die treibenden Argumente in den meisten Wirtschaftsunternehmen. Gerade in der Schifffahrt, die sich seit 2008, nach der Lehmann-Bank-Insolvenz, in zähem Überlebenskampf befindet, werden Investitionen in neue Technologie mit dem Argument, dass die vorhandenen Mittel für OPEX und CAPEX genutzt werden müssen, abgelehnt. Trotz der Einsparungen, die durch eine intelligent geplante Wartungsstrategie erreicht werden könnten, wird die herkömmliche Wartungsstrategie weiterverfolgt.
Die Zukunft wird jedoch zeigen, dass durch eine Wartung gemäß *Condition-Based Maintenance Management* (CBMM) Einsparungen erzielt werden können, die den Kostenfaktor OPEX positiv beeinflussen. Mit der heute vorhandenen Technologie ist es möglich, Betriebsstunden, Temperaturen, Vibrationen, Verschleiß u. ä. eines Bauteils einer Maschinenanlage in Echtzeit zu erfassen. Die Schiffseigner wären jetzt in der Lage, mögliche schwerwiegende Schäden an einzelnen Bauteilen vorab zu erkennen und zu verhindern, somit die Reparaturkosten zu mindern und die Verfügbarkeit der Flotte zu verbessern. Ein weiterer Aspekt wäre, da die Versicherungsprämie für ein Schiff oder eine Flotte schadensverlaufsabhängig ist, dass die Versicherungsprämie durch wenige Schäden sinkt und dies das Betriebsergebnis im positiven Sinne beeinflusst.

Keywords: Wartungsstrategien; Schiff, ship, Class; PPM, Planned Preventive Maintenance, Condition Based Management, Opex, Capex, Bathtub Curve, Badewannen Kurve

[1]Hans-Michael Meissner PhDr, Doctorand at the Comenius University Bratislava, Faculty of Management
Meissner@hm-marineconsulting.com

Wartungsstrategien für Schiffe, gestern, heute und morgen

1. Einleitung

Schifffahrt, Schiffbau und Schiffsreparatur sind Kernelemente des maritimen Sektors, der unter transportpolitischen Gesichtspunkten eines der zentralen Zukunftsfelder des 21. Jahrhunderts darstellt. Schiffe sind in hohem Maße technologieintensiv und bedürfen intensiver Pflege zur Erhaltung der Substanz. Schlüsseltechnologien aus der Elektronik, Informatik sowie der Antriebstechnik kommen im Schiffbau, der Schifffahrt und in der Werftindustrie zum Einsatz. In den vergangenen 10 Jahren erlebte der Schiffbau weltweit einen gewaltigen Aufschwung, ein Resultat der wirtschaftlichen Entwicklung in China und des rasanten Anstiegs des Seehandels.
Das Auftragsvolumen der Containerschiffe betrug in den Orderbooks der Werften mehr als 50 Prozent der existierenden Flotte, und auch bei LNG-Tankern,[2] Bulkcarriern (Massengutfrachtern) oder Öltankern verlief die Auftragsdynamik ähnlich.

Schiffsreparaturen und Instandhaltung werden langfristig geplant und die Reeder, die einem erheblichen Kostendruck unterliegen, suchen natürlich kostengünstige Reparaturmöglichkeiten. Hieraus folgt, dass Reedereien gezwungen sein könnten, Reparaturen auf Werften durchführen zu lassen, die mehrere Flugstunden entfernt sind. Dies bedeutet gleichzeitig, dass qualifiziertes Personal ständig auf Reisen ist und für das operative Geschäft vor Ort bzw. im Büro nicht mehr zur Verfügung steht.

Einige Reedereien und Schiffsmanager sind mit erheblichen finanziellen Herausforderungen bzw. Kostendruck konfrontiert, was unter anderem damit zusammenhängt, dass die Charterraten zusammengebrochen sind und in einigen Fällen nicht einmal die *Operational Expenditures* (OPEX)[3] erwirtschaftet werden können.

Hieraus folgt, dass Reeder und Manager nach Lösungen suchen müssen, um die OPEX zu reduzieren. Die Schifffahrt arbeitet jedoch noch in vielen Bereichen mit Instandhaltungsstrategien aus der Vergangenheit.

Es wird notwendig, dass die Industrie neue Strategien verfolgt, die eine höhere Zuverlässigkeit sicherstellen und profitabler sind.

Die Industrie hat über viele Jahre alte Strategien verfolgt und die Fokussierung auf die Kosten gelegt. Das hat zur Folge, dass die indirekten Effekte aus der Maßnahme, das Richtige zu meinen aber das Falsche zu tun, die Wartungskosten in die Höhe treiben.
Die jeweiligen Manager (Reederei-Inspektoren) einzelner Schiffsgruppen in einer Reederei haben ein Kostenbudget für jedes der Schiffe, für das sie verantwortlich sind. Sie sind daran gebunden und werden daran gemessen, und in einigen Fällen kann der Fall „kein Budget, keine Wartung“ eintreten.
Derzeit liegt der Fokus auf Gewinnmaximierung und Kostenreduzierung. Betrachtet man das Ergebnis von geplanter Instandhaltung auf den Gewinn, wird schnell klar, welchen Vorteil der Faktor Wartung hat. Der Vorteil für die Wirtschaftlichkeit der Schiffe entsteht durch die richtige Wartung. Kaufmännische Führungskräfte haben aber meist nur die Kosten im Fokus, nicht den Vorteil, der dadurch langfristig entsteht.

[2] Flüssigerdgas (Abkürzung LNG für engl. Liquefied natural gas oder GNL für franz. Gaz naturel liquéfié) wird durch Abkühlung auf −164 bis −161 °C (109 K bis 112 K) verflüssigt. Das Erdgas wird in seinem Volumen um das 600 fache reduziert. (McGuire et al. 2000)

[3] Abk. für engl. *operational expenditures*. Im Gegensatz zu den Investitionsausgaben unter denen man längerfristige Anlagegüter fast [*sic!*], beziehen sich die Betriebsausgaben auf die laufenden Ausgaben für einen funktionierenden operativen Geschäftsbetrieb. Unter die OPEX subsummiert man deshalb die Kosten für Rohstoffe, Betriebsstoffe, Personal, Leasing, Energie etc. Sie werden in voller Höhe bilanziert.(Springer Gabler Verlag (Hg.))

Das Life Cycle Costing (LCC) verfolgt das Ziel, bei Investitionsgütern wie Schiffen alle Kosten im Produktlebenszyklus zu bewerten und in die Kaufentscheidung mit einfließen zu lassen. Das häufig fälschlicherweise verwendete Synonym Total Cost of Ownership (TCO) grenzt den Betrachtungshorizont auf den Betreiber ein. Alle Kosten aus der Herstellungsphase werden hier im Anschaffungspreis inkludiert. Mit der Methode verbunden ist deutlich mehr Rationalität bei der Beschaffungsentscheidung, denn der größte Teil der Kosten entsteht bei der Investition in ein neues Schiff erst nach der Anschaffung und ist wie bei einem Eisberg zunächst nicht sichtbar.

2. Kosten und Lebenszyklus eines Schiffes

Betrachtet man die Kosten, die ein Schiff während seines Lebenszyklus verursacht, so geht man von folgender Betrachtungsweise aus (vgl. Bolade, P.S., Madki S.J.:581)

- LCC = Cic + Cin + Ce + Co + Cm + Cs + Cenv + Cd

wobei

- Cic = Anschaffungskosten
- Cin = Einrichtungs- / Inbetriebnahmekosten
- Ce = Energiekosten
- Co = Betriebskosten
- Cm = Instandhaltungskosten
- Cs = Ausfallkosten
- Cenv = Umweltkosten
- Cd = Stilllegungs- / Entsorgungskosten

sind. Zusammengefasst kann man sagen, dass unter

CAPEX[4] = Cic+Cin und

OPEX = Ce+Co+Cm+Cs+Cenv+Cd

zu verstehen ist (vgl. Deutsche Energie-Agentur GmbH: 2).

Will man nun an der Stellschraube von OPEX drehen, um die Kosten zu reduzieren, so kann man nur in Bereiche eingreifen, auf die man direkten Einfluss hat. Auf die Stellschraube „Energiekosten“ hat man keinen Einfluss, da die Brennstoffkosten marktabhängig sind und hier nur durch Einkaufseffekte marginale Einsparungen erzielt werden können. Die Kostenart „Betriebskosten“ beinhaltet alle Kosten, die notwendig sind, um ein Schiff zu betreiben, d.h. Personalkosten, Versicherungskosten, Betriebsstoffe wie z.B. Schmieröl, Maklerkosten und andere mehr. Bei den Kosten für Personal kann kaum noch mit Einsparungen gerechnet werden, da die Schiffe in der Regel mit Personal aus Drittländern betrieben werden, die nur einen Bruchteil von einer vergleichbaren europäischen Schiffsbesatzung kosten. Die Kostenart „Ausfallkosten“ sollte nach Möglichkeit „null“ sein, da dies eine Kostenart ist, die das gesamte Betriebsergebnis eines Jahres zerstören kann.

[4]Abk. für engl. *Capital Expenditures*; mit den CAPEX oder auch CapEx werden Investitionsausgaben für längerfristige Anlagegüter bezeichnet, wie bspw. Maschinen, Gebäude, aber auch die Erstausrüstung, Ersatzteile, Rechnersysteme etc. Der CAPEX ist ein wichtiger Kennwert der Bilanz. Mit den CAPEX-Kosten erhöhen sich die bilanzierten Aktiva, die langfristig abgeschrieben werden (Springer Gabler Verlag (Hg.))

Wartungsstrategien für Schiffe, gestern, heute und morgen

Manche Reeder schließen Versicherungen gegen Charterausfall ab, die aber letztendlich in den Folgejahren eines Ausfalls erhöhte Versicherungsprämien nach sich ziehen, die das Betriebsergebnis schmälern.

In der Zeit des Umweltschutzes sind die Umweltkosten nicht zu vernachlässigen. Diese Kosten sind bei einem Neubau eines Schiffes in den CAPEX Kosten schon integriert, indem das Schiff mit umweltschonenden Maschinen hergestellt wird. Die Folgekosten bezüglich des Betriebs dieser Maschinen sind dann in den Betriebskosten enthalten. Lediglich bei älteren Schiffen fallen zusätzliche Investitionskosten an, da diese Schiffe mit entsprechendem Equipment nachgerüstet werden müssen. Hier sind in der letzten Zeit neue Vorschriften erlassen worden (Bundesamt für Seeschifffahrt und Hydrographie (BSH)). Ein wichtiger Punkt ist das sogenannte *Ballast Water Treatment*. Das *Ballast Water Management* System soll die Übertragung der angreifenden Arten verhindern und gleichzeitig das Koordinieren einer rechtzeitigen und wirksamen Antwort auf die sich im Ballastwasser befindlichen fremden Arten (Species) einleiten. Diese Systeme sind notwendig, um zu kontrollieren und zu verhindern, dass die Verschmutzung der Seeumgebung einschließlich der absichtlichen oder zufälligen Einbringung der schädlichen oder fremden Arten (Species) verhindert wird. Die Kostenart „Stilllegungs- und Entsorgungskosten“tritt ein zu einem Zeitpunkt auf, an dem das Schiff außer Dienst gestellt wird. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass Passagierschiffe durchaus ein biblisches Alter, jedenfalls für Schiffe, von bis zu 50 Jahren erreichen können. Tanker und Massengutfrachter (Bulkcarrier) erreichen jedoch meist nur einen Lebenszyklus von 20 bis 25 Jahren. Man kann zurzeit jedoch erkennen, dass das durchschnittliche Lebensalter von 25 Jahren von Containerschiffen aufgrund der derzeitigen Wirtschaftslage deutlich unterschritten wird (Brandl). Die Kosten für die Verschrottung von Schiffen, die der Reederei entstehen, beschränken sich auf das Entfernen umweltschädlicher Stoffe, bevor das Schiff dem Verwerter zugeführt wird. Der Verwerter kauft das Schiff

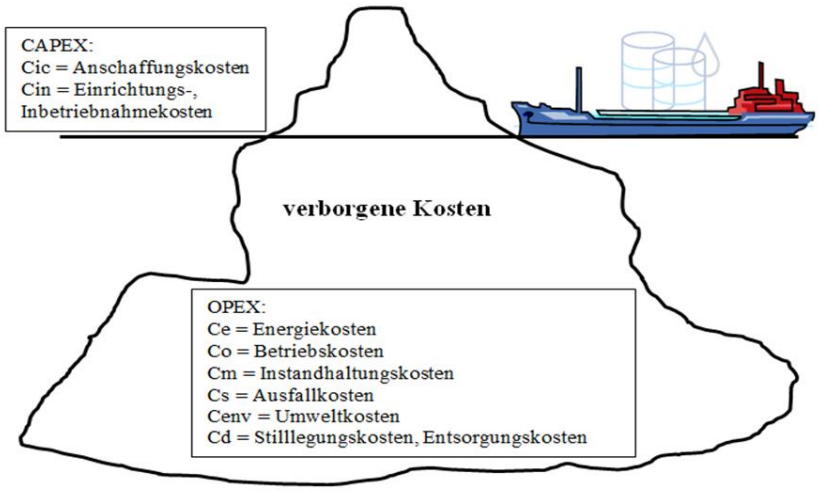


Abbildung 1-1 Eisbergmodell: Anschaffungskosten und verborgene Kosten Quelle: eigene

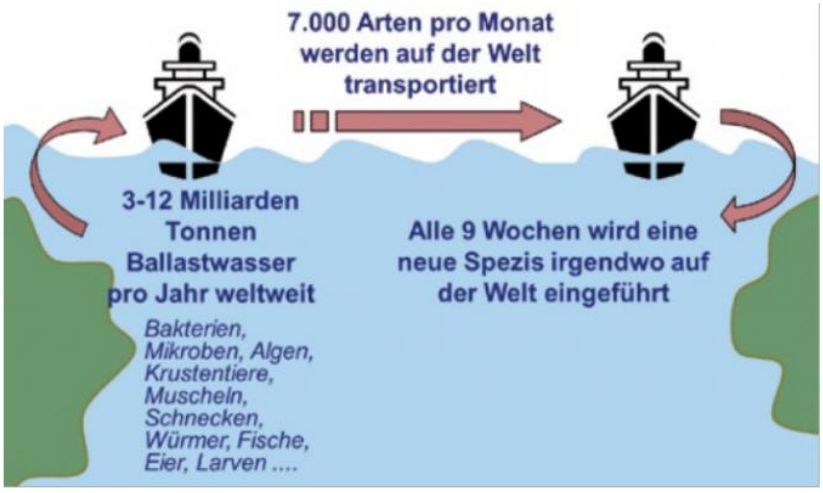


Abbildung 2-1, weltweites Ballastwassertransportaufkommen (GIT-Labor – Portal für Anwender in Wissenschaft und Industrie 2012)

letztendlich von der Reederei. Der Preis richtet sich nach dem *lightweight*[5] des Schiffes und dem Weltmarktpreis, der für eine Tonne Stahl gezahlt wird. Die Kostenart „Instandhaltungskosten" ist ein wesentlicher Bestandteil des Kostenblocks. Hier ist die beste Möglichkeit, durch intelligentes Maintenance Management die Kosten zu beeinflussen oder auf ein erträgliches Maß zu senken.

2.1.Instandhaltungsmanagement

Mangelhafte und fehlerhafte Instandhaltung aller an Bord eines Schiffes befindlichen Anlagen verursacht hohe Kosten und kann zum Ausfall des Schiffes (*downtime*) und möglicherweise in Extremfällen zum Verlust der Charter führen. Dennoch wird dieses Thema in vielen Reedereien und Managementgesellschaften völlig unterschätzt. Das hängt in vielen Fällen mit Personalmangel aber auch mit fehlender Kommunikation und den Anforderungen an die heutige Logistik zusammen. Die zuständigen Ingenieure (Inspektoren), die für bis zu 6 Schiffe die Verantwortung tragen, arbeiten an der Belastungsgrenze und befinden sich oft über mehrere Wochen im Ausland, um eine routinemäßige Dockung eines Schiffes zu überwachen.

Eine Möglichkeit wäre, die Auslandsaufenthalte der Inspektoren auf eine Eingangsbesichtigung des Schiffes zu reduzieren, die eigentliche Bauüberwachung der Dockung jedoch an einen qualifizierten Dienstleister auszulagern. Dies würde dazu führen, dass der Inspektor sich um seine anderen Schiffe intensiver kümmern kann, was zu Einsparungen führen könnte.

In der Schifffahrt wird jährlich viel Geld durch ineffizientes Instandhaltungsmanagement verschwendet. Hier müssen die Reedereien und Schiffsmanagementunternehmen umdenken und individuelle Wartungsstrategien entwickeln.

Eine gründliche Planungsprüfung der Bauunterlagen erfolgt durch die Reederei, die hier vornehmlich prüft, ob ihre Bauvorgaben erfüllt werden. Des Weiteren wird durch die Klassifikationsgesellschaften Germanischer Lloyd, Lloyd's Register, Bureau Veritas und andere, alle unter dem Schirm der *International Association of Classification Societies* (IACS), geprüft, ob das Schiff den technisch geforderten Vorschriften entspricht. Für die nationalen Behörden prüft in der Bundesrepublik die Dienststelle Schiffssicherheit. Die Dienststelle Schiffssicherheit überwacht die Einhaltung von Vorschriften wie Schiffsbesetzungs- und Ausbildungsverordnung sowie die sicherheitsrelevanten Einrichtungen auf den Schiffen. Des Weiteren wird die Einhaltung der internationalen Abkommen und Vereinbarungen, die die Bundesrepublik Deutschland mit anderen Staaten im Bereich der Schiffssicherheit und des Meeresumweltschutzes hat, überwacht. Eine nachhaltig wirksame Maßnahme ist die Bauüberwachung des Schiffes während der Bauzeit auf der Bauwerft. Ist eine gründliche Prüfung aller Unterlagen abgeschlossen, so kann der Bau des Schiffes stattfinden.

2.2. Wartungsintervalle

Die hauptsächliche Aufgabe einer Klassifikationsgesellschaft ist es zu überprüfen, ob die auf ein Schiff zutreffenden Klassifikationsvorschriften eingehalten werden. Die Klassifikationsgesellschaft bescheinigt im Auftrag des Reeders die Einhaltung dieser

[5]Die Leermasse eines Schiffs definiert sich durch den Stahl des Rumpfes, des Aufbaus, der Antriebmaschine, aller Hilfsmaschinen und Ausrüstungen, die notwendig sind, damit das Schiff seetüchtig ist. Dies wird im Englischen als *lightweight* bezeichnet.

Vorschriften in Bezug auf Typ, Bau, Ausrüstung, Wartung und Überwachung. Die Sachverständigen der Klassifikationsgesellschaften kontrollieren die Schiffe in regelmäßigen Abständen.

Erfüllt ein Schiff die Klassifikationsregeln, erneuert die Gesellschaft die Klassenzertifikate und erteilt dem Schiff die sogenannte „Klasse“. Die Klasse dient der Wertbemessung für den Handel mit Schiffen sowie der Schiffs- und Ladungsversicherung. Die Klasse ist auch eine Beurteilung der Seetüchtigkeit eines Schiffes und legt fest, in welchem Fahrtgebiet ein Schiff zugelassen ist. Alle als Fracht- oder Fahrgastschiffe eingesetzten Seeschiffe müssen klassifiziert sein. Alle 5 Jahre wird ein *Special Survey*[6] durchgeführt. Der durchschnittliche Lebenszyklus eines Schiffes beträgt im Schnitt 28-30 Jahre (Pridmore et al. 2010:10,11,30). Betrachtet man nun Abbildung 2-2, so sind es 6 Lebenszyklen. Instandhaltungs Betrachtungsintervalle:

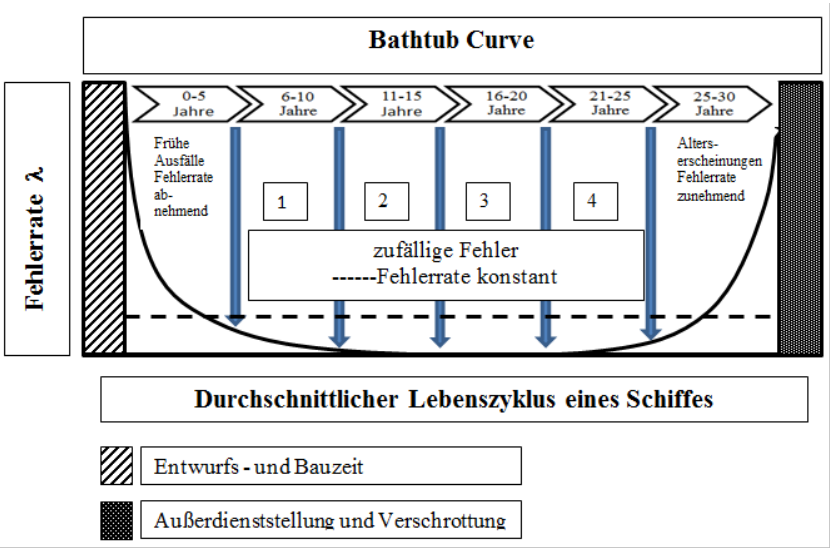


Abbildung 2-2 Bathtub Curve, durchschnittlicher Lebenszyklus eines Schiffes (Quelle: eigene)

- In den ersten 5 Jahren (früher Lebenszyklus) fallen die frühen Ausfälle mit einer abnehmenden Fehlerrate*s*[7] an. Diese können mit einer entsprechenden guten Planung und Bauaufsicht während der Neubauphase auf der Bauwerft reduziert werden. Außerdem werden bei der ersten Dockung die Garantiearbeiten ausgeführt, die die Bauwerft zu übernehmen hat.
- In der Regel fallen die *Restlichen Fehler* im nachfolgenden Lebenszyklus 5-10 Jahren an.
- Die darauffolgenden Jahre sind bei entsprechender Instandhaltungspolitik und routinemäßigen Dockungen relativ störungsfrei.
- Eine Fehlerhäufung tritt ab dem vierten *Special Survey* (20-25 Jahre) auf. Ab diesem Zeitpunkt beginnt die kostenintensive Zeit des Schiffsbetriebs.
- Eine Dockung für den fünften *Special Survey* (25 Jahre plus) ist bei Tankern und Bulkcarriern so gut wie ausgeschlossen, bei Containerschiffen denkbar und bei Passagierschiffen die Realität.

[6]Ships are subject to a through-life survey regime if they are to be retained in class. These surveys include the class renewal (also called “special survey”), intermediate survey, annual survey, and bottom/docking surveys of the hull. They also include tail shaft survey, boiler survey, machinery surveys and, where applicable, surveys of items associated with the maintenance of additional class notations (IACS International Association of Classification Societies 2011: 9) International Association of Classification Societies.

[7]Reliability specialists often describe the lifetime of a population of products using a graphical representation called the bathtub curve. The bathtub curve consists of three periods: an infant mortality period with a decreasing failure rate followed by a normal life period (also known as "useful life") with a low, relatively constant failure rate and concluding with a wear-out period that exhibits an increasing failure rate. (Quelle: Wilkins)

Bei einer gut durchdachten und letztendlich auch angewendeten Instandhaltungsplanung können zwischen dem ersten (1) und vierten (4) *Special Survey* (s. Abbildung 2-2), also innerhalb eines Schiffslebenszyklus von 20 Jahren, die meisten Einsparungen erzielt werden. Eine umfangreiche Instandhaltungsmaßnahme während des vierten (4) *Special Surveys* wird in den wenigsten Fällen durchgeführt, da das Schiff nach Ablauf der folgenden fünf Jahre (5) der Verwertung zugeführt wird. Die Instandhaltungsmaßnahmen beschränken sich lediglich darauf, die Seetüchtigkeit und die Einhaltung der internationalen Vorschriften einzuhalten.

2.3. Wartungsregularien

In einer traditionellen Wartungsstrategie wird die Zeit weitgehend verwendet um Maschinen zu öffnen, die in einer guten Verfassung sind und ihre Dienste ohne jegliche Störung verrichten, nur weil die vorgeschriebenen Betriebsstunden erreicht sind. Zu beachten ist, dass das von der jeweiligen Klassifikationsgesellschaft vorgeschriebene Wartungsintervall eingehalten werden muss. Hier Änderungen vorzunehmen, ohne es mit der Klasseabzustimmen, bedarf einer reiflichen Überlegung, da es in einem Schadensfall zu erheblichen Problemen führen könnte.

"The Continuous Survey can be applied for at any time in the course of a class period. However, if the Continuous Survey was introduced during the last years of the class period, *all surveys required have to be completed by the end of the class period*. In that case the survey sequence is again to be determined upon completion of the current period of class, so that during the ensuing class periods the procedure outlined in 1.3 to 1.6 above can be applied." (Germanischer Lloyd, Hervorhebung durch den Autor).

Die Bestimmungen der Klassen besagen, dass alle Besichtigungen (*Surveys*) innerhalb einer Klasseperiode zu erfolgen haben. Eine Klasseperiode hat einen Zeitraum von fünf Jahren.
Die Wartungsstrategie beschränkt sich in den meisten Fällen auf die folgenden Aspekte:

- Überholungen gestützt auf Betriebsstunden
- Planung von Redundanzen schon in der Bauphase
- Durchführung von ungeplanten Reparaturen

Die Besatzung von Schiffen hat immer wieder mit ungeplanten Reparaturen zu kämpfen, die in der Regel zum zeitweiligen Ausfall der Maschinen führen. Das Management der Reederei übt Druck auf die Schiffsführung aus, die Betriebskosten zu senken, insbesondere die Aufwendungen für Reparaturen. Da es sich um ungeplante Maßnahmen handelt, sind die Kosten hierfür unkalkulierbar.
Die Vorstellung, innerhalb einer Kultur ohne jegliche Instandhaltungsplanung *Condition-Based Maintenance Management* einzuführen, ist in der Regel zum Scheitern verurteilt. Hier muss grundsätzlich die Erkenntnis vermittelt werden, dass das herkömmliche Instandhaltungsmanagement veraltet und zu teuer ist.

3. Traditionelle Wartungsstrategien

Es gibt zwischen den Praktikern unterschiedliche Auffassungen bezüglich der Terminologie, die zu verwenden ist, um die verfügbaren Wartungstechniken im Allgemeinen zu beschreiben. Im Folgenden werden einige herkömmliche Wartungstechniken beschrieben:

- Im Falle eines *Breakdowns* die Reparatur durchführen:

Diese Methode ist eine der teuersten. Es könnte hier nicht nur eine möglicherweise nicht vorhandene Ersatzteilversorgung zu Tage treten, auch ein Totalverlust des jeweiligen

Equipments könnte die Folge sein. Bei Schiffen könnte ein Totalausfall der Hauptmaschine letztendlich eine Bergung des Schiffes notwendig machen.

- Geplante Inspektionen:
  - Untersuchung der Maschine auf versteckte Mängel:
    Diese Art der Untersuchungen in geplanten Zeitabständen dient dazu, versteckte Mängel aufzudecken. Wird ein Mangel gefunden, so wird eine korrigierende Reparaturmaßnahme durchgeführt. Die Methode ist zwar aufwendig, spart aber Kosten, die durch einen Ausfall verursacht würden.
  - Permanente Überwachung der Maschinen:

    Hierbei werden die Maschinen auf einer geplanten oder andauernden Zeitschiene untersucht, um Anzeichen zu entdecken, die auf einen möglichen Ausfall hinweisen. Wird so ein Hinweis entdeckt, werden vorbeugende Reparaturmaßnahmen oder Verbesserungsmaßnahmen eingeleitet. Hier wird die Maschine oder Anlage überwacht, um einen möglichen Ausfall durch Verschleiß oder Fehler vor Eintritt des Schadenfalls zu verhindern. Die Methode ist zwar aufwendig, spart aber Kosten, die durch einen Ausfall verursacht würden.
- Planung vorbeugender Instandhaltungsmaßnahmen (PPM, *Planned Preventive Maintenance*):
  - Allgemeine Wartungsarbeiten, Durchführung von Ölwechseln an Motoren, Schmieren von Lagern an Maschinen (E-Motoren), allgemeine Wartungsarbeiten an Hilfsmaschinen auf Basis eines vorgegebenen Planungsintervalls.
- Reparatur einzelner Maschinen bzw. Komponenten:
  Dies beinhaltet die Überholung von Maschinen und Motoren sowie des Hilfsbetriebs gemäß eines ebenfalls vorgegeben Reparaturplans.
- Auswechseln von Komponenten:
  Bei dieser Maßnahme handelt es sich um das Auswechseln von Verschleißteilen gemäß einem vorgegebenen Plan.
- Konstruktionsbedingte Änderungen/Verbesserungen:
  Eine konstruktionsbedingte Änderung kann dann in Frage kommen, wenn ein bestimmtes Bauteil, Maschine oder Anlagenteil immer wieder zu Ausfällen führt. Hier muss grundsätzlich über ein Auswechseln des entsprechenden Bauteils entschieden werden, um die Zuverlässigkeit und Schiffssicherheit zu gewährleisten.

4. Condition Based Maintenance Management System

Condition Based Maintenance Management (CBMM) bedeutet, Wartungsmaßnahmen dann durchzuführen, wenn sie notwendig sind. Es ist jedoch nicht immer bekannt, wann eine Wartungsmaßnahme an einer bestimmten Maschine beziehungsweise dem Motor oder einem anderen Bauteil notwendig ist.
Ein *Condition Based Maintenance Management* System ist ein Wartungsprogramm, das für jedes Schiff oder Schiffsflotte zu entwickeln ist und Wartung zu einem bestimmten Zeitpunkt empfiehlt, der sich auf die durch die Zustandsüberwachung der Maschinenanlagen gesammelten Informationenstützt.

CBMM besteht aus drei Hauptabschnitten:

- Datenerfassung
- Datenauswertung
- Entscheidungsfindung für Instandhaltung

Die Datenauswertung und die sich daraus ergebende Schlussfolgerung und Voraussage sind wichtige Aspekte von CBMM und bedingen ein großes Maß an Erfahrung auf diesem Gebiet.

Die Ziele von CBMM sind:

- das Verhindern von ungeplanter *downtime*[8]
- eine wirtschaftliche Nutzung der *maintenance resources*[9]
- eine Maximierung des *lifecycle*[10] des Schiffes mit all seinem Equipment

Diese Faktoren führen zu einer Verbesserung, von Prozessstabilität, Sicherheit und ROI. Jedes Unternehmen versucht den Lebenszyklus ihres Anlagevermögens (Maschine, Fahrzeug, Flugzeug, Fabrikgebäude, Infrastruktur oder Schiff) zu maximieren. Dies kann durch Investition in Wartungsmaßnahmen für Instandhaltung erreicht werden:
Durch Optimierung der Unternehmensprozesse, einen Wechsel von ungeplanter Instandhaltungsphilosophie zu einer vorbeugenden Instandhaltungsmaßnahme, kann eine Maximierung des Lebenszyklus erreicht werden (Voskuil).
Die Mitglieder der IACS haben sich mit dem Thema CBMM befasst und darüber diskutiert, inwieweit es möglich ist, den Reedereien und dem Hersteller der Maschinen (*Original Equipment Manufacturer*, OEM) entgegenzukommen, um die Wartung zu erleichtern.
Diese werden gegenwärtig nach Betriebsstunden und Zeitschienen durchgeführt. Es sollte angeregt werden, in Zukunft Überholungsmaßnahmen nach Bedürfnissen zu erlauben und nicht mehr nach einer starren Liste.

5. Schlussbetrachtungen

Die Wartung von Maschinen und Anlagen war über viele Jahre für Unternehmen bzw. Reedereien ein großes Problem. Maschinenanlagen mit versteckten und nicht entdeckten Mängeln sind ein erheblicher Risikofaktor für Reedereien und Schiffe. Diese Mängel melden sich nicht an sondern treten plötzlich auf – mit teilweise verheerenden Folgen. Die übliche Praxis sollte sein, regelmäßig die Systeme und Maschinen zu untersuchen, um derartige Mängel zeitnah aufzudecken. Die Untersuchung aller Maschinen und Systeme schließen notwendigerweise Schutzausrüstung, Rettungsmittel, Feuerlöscheinrichtungen, Backup-Systeme und Hilfseinrichtungen ein. Wenn es keine Planung zu einer solchen periodischen Untersuchung geben sollte, können im Falle eines unerwartet eintretenden Schadensereignisses dramatische Folgen daraus resultieren.

[8] Engl. für Stillstandszeit, Ausfallzeit. *Downtime* ist die gebräuchliche Bezeichnung für die Zeit, in der ein Schiff oder eine *Offshore Unit* nicht verfügbar ist. Es wird zwischen geplanter und ungeplanter *Downtime* unterschieden. *Downtime* führt in der Regel zu Charterausfällen.
[9] *Maintenance Resources* umfasst Personal, Ersatzteile, Betriebshandbücher, Testwerkzeuge, allgemeine Werkzeuge aber auch finanzielle Mittel und Werkstätten, die für Wartungsarbeiten verfügbar sind. In der Schifffahrt müssen diese teilweise per Luftfracht zur Verfügung gestellt werden.
[10] Asset Lifecycle Management is a balanced and active management of assets over the lifecycle, coupled with business objectives (Voskuil).

Die aufzuwendenden Mittel und Kosten sind im Vergleich zu dem möglicherweise entstehenden Schaden marginal.

Geplante und wiederkehrende Untersuchungen und Überwachung der Systeme und Anlagen (*Failure Finding Interval Inspections*) führen dazu, dass die Verfügbarkeit der Anlagen bzw. des Schiffes maximiert wird und die Aufwendungen hinsichtlich Zeit und Kosten für Instandhaltung minimiert werden. In manchen Unternehmen wird der Kostenfaktor Instandhaltung für überflüssig bzw. zu teuer und aufwendig gehalten. Dies kann jedoch zur Katastrophe führen. Aufwendungen für Überwachung sowie Instandhaltung sollten nicht verhandelbar sein.

Ein Beispiel eines rigorosen Kosteneinsparungsprogramms, Beseitigung lästiger Qualitätsvorschriften und überholter Konzepte der Überwachung durch den Kunden ist der Schadensfall P36 von Petrobras. Im März 2001 sank nach mehreren Explosionen die damals weltgrößte Bohrinsel der brasilianischen Firma. Dabei kamen 11 Besatzungsmitglieder zu Tode.

Die Priorität der Firma lag eigenen Aussagen zufolge auf ihrer finanziellen Entwicklung. Ihr „aggressives und innovatives Kosteneinsparungsprogramm“ (vgl. NASA 2008:1) wurde scharf kritisiert. Die brasilianische Gewerkschaft FUP machte die Finanzpolitik von Petrobras für frühere Vorfälle verantwortlich, unter anderem für 81 Todesfälle über einen Zeitraum von drei Jahren Vor dem Schadensfall erklärte ein Mitarbeiter von Petrobras den wirtschaftlichen Erfolg der Bohrinsel mit folgendenWorten:



Abbildung 3-1 der Untergang der Bohrinsel P36 von Petrobras (Prosessikkerhet und Pettersvold 2007)

“The project successfully rejected the established constricting and negative influences of prescriptive engineering, onerous quality requirements, and outdated concepts of inspection and client control” (NASA 2008:1). Durch eine sinnvolle Wartungsstrategie, die Petrobras als „unnötige Zwangsjacke” ansah, hätte diese menschliche und finanzielle Katastrophe verhindert werden können. Dieser Schadensfall dokumentiert, dass Instandhaltungsmaßnahmen lebensnotwendig sind und nicht dem finanziellen Erfolg des Unternehmens untergeordnet werden dürfen.

Literaturverzeichnis

Bolade, P.S., Madki S.J.: Analysis For Operating Cost Of Split Case Pump For Its Life Cycle. In: *International Journal of Emerging Technology and Advanced Engineering* (Volume 2, Issue 11), S. 581–585. Online verfügbar unter http://www.ijetae.com/files/Volume2Issue11/IJETAE_1112_92.pdf, zuletzt geprüft am 03.09.2014.

Brandl, Marc Philipp: Eine immer früher Verschrottung von Schiffen wird den Containermarkt entlasten. Online verfügbar unter http://www.mpbrandl.de/schifffahrt/355-eine-immer-frueher-verschrottung-von-schiffen-wird-den-containermarkt-entlasten, zuletzt geprüft am 09.07.2014.

Bundesamt für Seeschifffahrt und Hydrographie (BSH): Ballastwasser-Übereinkommen. Online verfügbar unter http://www.bsh.de/de/Meeresdaten/Umweltschutz/Ballastwasser/, zuletzt geprüft am 03.09.2014.

Deutsche Energie-Agentur GmbH: Lebenszykluskosten von Pumpen und Pumpensystemen. Einführung zu Lebenszykluskosten + Kostenarten und Einflussfaktoren. Online verfügbar unter http://www.braunschweig.ihk.de/fileadmin/v1/images/content/inhaltsbereich/02_artikelbilder/01_geschaeftsfelder/04_innovation_und_umwelt/02_umwelt/08_energieeffizienz_ig/00_downloads_artikel/5_Informationen_zu_Energieeinsparpotenzialen/Pumpensysteme_alle_Factsheets.pdf, zuletzt geprüft am 03.09.2014.

Germanischer Lloyd: Instructions for Continuous Class Surveys. Online verfügbar unter http://www.pomorci.com/Propisi/80-100/GL%20-%20Continuous%20Survey%20Instructions.pdf, zuletzt geprüft am 03.09.2014.

Germanischer Lloyd: Microsoft Word - Instructions for Continuous Class Surveys -2003.doc, zuletzt geprüft am 10.07.2014.

GIT-Labor – Portal für Anwender in Wissenschaft und Industrie (2012): Anwendungen in der Seewasseranalytik. Online verfügbar unter http://www.git-labor.de/forschung/umwelt/anwendungen-der-seewasseranalytik, zuletzt geprüft am 03.09.2014.

IACS International Association of Classification Societies (2011): Classification Societies – what, why and how? Online verfügbar unter http://www.iacs.org.uk/document/public/explained/class_whatwhy&how.pdf, zuletzt geprüft am 03.09.2014.

International Association of Classification Societies: THE WORK OF CLASSIFICATION SOCIETIES, zuletzt geprüft am 10.07.2014.

McGuire, Graham; White, Barry; MacGuire, Graham (2000): Liquefied gas handling principles on ships and in terminals // Liquefied gas handling principles. On ships and in terminals. 3rd ed // 3. ed. London: Witherby & Co.; Witherby.

NASA (2008): That Sinking Feeling. Hg. v. National Aeronautics and Space Administration (System Failure Case Studies, 2, 8). Online verfügbar unter http://nsc.nasa.gov/SFCS/SystemFailureCaseStudy/Details/11.

Pridmore, Alison; Wynn, David; Hazeldyne, Tom; Milnes, Robert (2010): EU Transport GHG: Routes to 2050. An overview of the factors that limit new technology and concepts in the transport sector (Task 9, Report IV). Online verfügbar unter http://www.eutransportghg2050.eu/cms/assets/EU-Transport-GHG-2050-Report-IV-Factors-that-limit-new-technology+concepts-04-01-10-FINAL.pdf, zuletzt geprüft am 09.07.2014.

Prosessikkerhet, Tekna; Pettersvold, Jon Erik (2007): Lessons from Offshore Accidents. With extracts from Petrobras Presentation June 2001. Online verfügbar unter http://www.tekna.no/ikbViewer/Content/22556/tirsd, zuletzt geprüft am 28.09.2014.

Springer Gabler Verlag (Hg.): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: CAPEX, online im Internet: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/569814/capex-v1.html. Online verfügbar unter http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/569814/capex-v1.html, zuletzt geprüft am 03.09.2014.

Springer Gabler Verlag (Hg.): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: OPEX. Online verfügbar unter http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/569815/opex-v3.html, zuletzt geprüft am 03.09.2014., zuletzt geprüft am 03.09.2014.

Voskuil, Jos: Asset Lifecycle Management using a PLM system. Online verfügbar unter http://virtualdutchman.com/2010/03/01/asset-lifecycle-management-using-a-plm-system/, zuletzt geprüft am 11.07.2014.

Wilkins, Dennis J.: The Bathtub Curve and Product Failure Behavior (Part 1 of 2). Online verfügbar unter http://www.weibull.com/hotwire/issue21/hottopics21.htm, zuletzt geprüft am 11.07.2014.

Autor

Hans-Michael Meissner wurde 1946 in Hamburg geboren. Nach einer handwerklichen Ausbildung diente er drei Jahre bei der Deutschen Bundesmarine. Während seines Studiums, das er als Diplomingenieur der Schiffsbetriebstechnik abschloss, war er studienbegleitend bei der Handelsmarine tätig. Nach fast dreißig Dienstjahren bei der Werft Blohm+Voss in Hamburg, in den letzten Jahren als Managing Director der Reparaturabteilung, machte er sich als Schiffssachverständiger selbstständig. 2011 wurde er in den Kreis der London Maritime Arbitrators aufgenommen.

PODSTATA RIADENIA NÁKLADOV

PRINCIPLES OF MANAGEMENT ACCOUTING

Elena Moravčíková[1]

Kľúčové slová: Consumer credits, decision, summarization, expenses

JEL Klasifikácia:

ABSTRACT

Tento príspevok sa zameriava na náklady, ich klasifikáciu. Táto téma je rozsiahla, a preto sa pokúsim prejsť významnými oblasťami stručne.
Každá organizácia má svoju predstavu o poslaní, prečo vlastne existuje. Aby bolo možné toto poslanie naplniť, je však potrebné naplniť definovať čiastkové úlohy a ciele – ak sa tieto majú premietnuť do reality, je nevyhnutné mať k dispozícii isté zdroje alebo činnosti, a na všetko sú potrebné financie.

ABSTRACT

This article focuses on expenses, their classification. This topic is broad and therefore it is conrtacted here.
Every organisation has its opinion on why it exists. In order to fulfill their main goals, they must achieve their partial goals and for that you need to have resources and services and for all of this resources are needed.

KEY WORDS

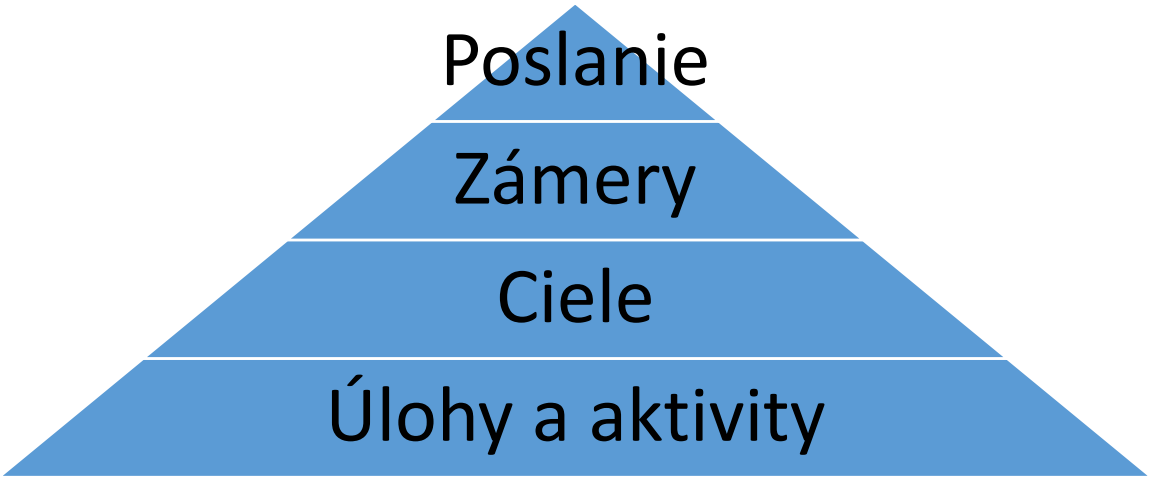
Ciele, náklady, transformačný proces, výkony, klasifikácia nákladov, členenie nákladov, metódy kalkulovania s nákladmi

JEL Classification: G30, G32, M30, M41

ÚVOD

Každá organizácia bez ohľadu na veľkosť, vlastníctvo či právnu formu má svoje základné životné poslanie, účel existencie. Aby bolo možné toto poslanie uplatniť – naplniť, musia byť v prvom kroku definované úlohy a ciele podnikania, resp. existencie spoločnosti – podniku. Na zabezpečenie týchto cieľov je nevyhnutné mať k dispozícii určitý objem prostriedkov. Túto skutočnosť zachytáva tzv. pyramída cieľov podniku.

[1] Ing. Elena Moravčiková, PhD., Katedra podnikových financií FPM EU v Bratislave, e-mail: *elena.moravcikova@euba.sk*

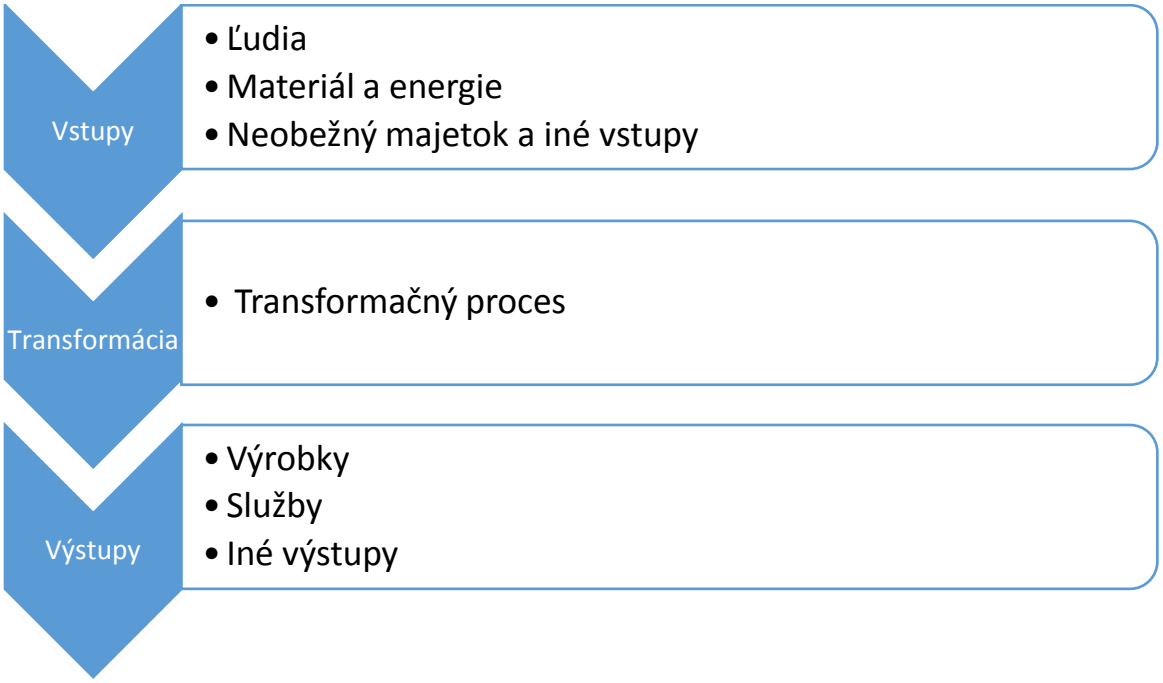


Obrázok 1: Pyramída cieľov organizácie

Forma pyramídy znázorňuje, že vlastníci, manažéri a ostatní zamestnanci sa v prvom rade musia oboznámiť s poslaním organizácie, ale zároveň aj pochopiť a stotožniť sa s jej zámermi a cieľmi. Zároveň však zostavenie tejto pyramídy, a najmä ochota stotožniť sa s uvedeným v nej, predpokladá, že jestvuje možnosť stanovenia úloh, aktivít, činností a zdrojov podporujúcich naplnenie cieľov, a predpoklad, že pracovníci organizácie sa stotožnia s uvedenými závermi a cieľmi, ako aj so zdrojmi určenými na naplnenie dosiahnutia týchto cieľov.

Proces transformácie

Každá činnosť vyplývajúca z cieľov organizácie – snaha naplniť hlavný cieľ organizácie, čiastkové úlohy smerujúce k naplneniu hlavného cieľa, teda vedúce k určitému systému výstupov – objem a štruktúra výkonov organizácie, vyžadujú určitý objem vstupov, čo je podstatou transformačného procesu.



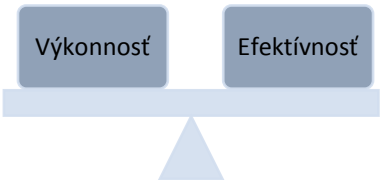
Obrázok 2: Transformácia

Manažéri riadiaci transformačné procesy zodpovedajú za efektívne využitie zdrojov, a tým aj za úspešnosť transformácie. Otázka znie:

- Aké náklady vznikli
- Kde vznikli
- Kto je zodpovedný ???

Nie vždy transformačný proces prinesie príslušné výsledky ladiace s cieľmi zadanými organizáciou. Je nevyhnutné rozoznať úlohu ktorú treba plniť, a zároveň ju plniť efektívne a hospodárne.

V tomto kroku je vhodné vysvetlenie pojmov efektívnosť a hospodárnosť. Efektívnosť je relatívna veličina vyjadrujúca pomer výstupov (efektov) a vstupov (zdrojmi, ktoré boli vynaložené na dosiahnutie tohto efektu). Niektorí autori rozlišujú technickú (efektívnosť) a považujú ju za hospodárnosť, a sociálno-ekonomickú efektívnosť – ako vzťah výkonov organizácie a určitých spoločenských potrieb. V praxi sa preto ekonomická efektívnosť zjednodušuje na hospodárnosť -na spotrebu a viazanosť zdrojov.



Obrázok 3: Rovnováha organizácie

Zodpovednosť za výkonnosť a efektívnosť transformačného procesu – a ich rovnováhu ako na horeuvedenom obrázku – nesú manažéri. Musia zabezpečiť, aby práca bola vykonaná, ale aj aby na *túto prácu mali dostatok zdrojov. Ak by bol dôraz kladený iba na výstupy za akékoľvek vstupy, môže* dochádzať k plytvaniu zdrojov. Ak by dôraz primárne zameraný na sledovanie zdrojov, mohlo by to viesť k snahe o ich maximálnu úsporu a to aj bez ohľadu na kvalitu plnenia úloh zadaných organizáciou. Základným princípom je, že výkony boli v organizácii vyprodukované a náklady neboli prekročené.

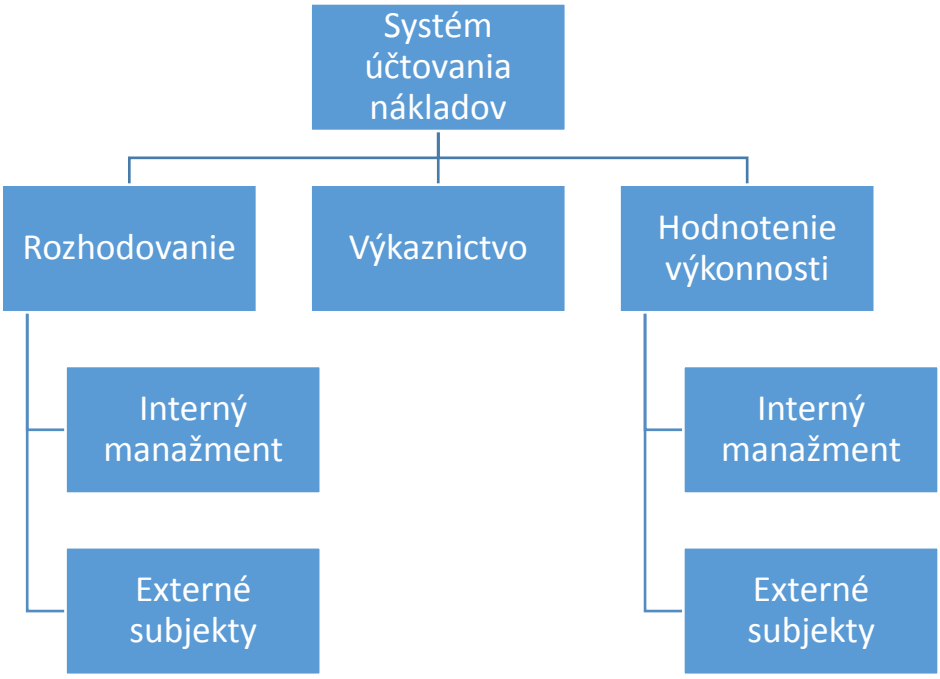
ÚČTOVNÍCTVO A NÁKLADY

Náklady sa vo všeobecnosti vymedzujú ako vynaloženie ekonomických zdrojov podniku (materiál, energia, ľudia, stroje a zariadenia,...) na určitý výkon, výsledok aktivity, od ktorého sa očakáva ekonomický efekt. Vo finančnom účtovníctve sa náklady vymedzujú ako úbytok ekonomického prospechu, ktorý sa prejavuje poklesom aktív alebo prírastkom záväzkov, a ktorý v danom období vedie k zníženiu vlastného kapitálu. Naopak, v manažérskom účtovníctve sa vychádza z definície nákladov ako „***hodnotovo vyjadreného, účelného vynaloženia ekonomických zdrojov podniku, účelovo súvisiaceho s ekonomickou činnosťou“***.

Pre takéto vymedzenie sú nevyhnutné nasledujúce znaky:

- ***účelnosť*** **–** kedy je nákladom iba také vynaloženie, ktoré je racionálne a primerané výsledku činnosti (hodnotíme hospodárnosť)
- ***účelový charakter -*** kedy zmyslom vynaloženia ekonomického zdroja je jeho zhodnotenie (v cene výkonu, príspevkový zisk, zisk)

Zjednodušený pohľad ponímania informácií o nákladoch z hľadiska finančného ako aj manažérskeho za účelom rozhodovania a hodnotenia výkonnosti organizácie prináša nasledujúci obrázok:



Obrázok 4: *Systém účtovania nákladov a jeho vzťah k subjektom*

Spojitosť interného manažmentu pre rozhodovanie a hodnotenie výkonnosti pokrýva manažérske účtovníctvo, prepojenosť v oblasti externých subjektov finančné účtovníctvo organizácie.

Predovšetkým však predtým musí byť zrejmá klasifikácia nákladov podľa nasledovných kritérií:

Nákladové druhy: mzdové, materiálové, služby a pod.

Kalkulovateľné náklady: majú vzťah k procesu poskytovania výkonov a služieb, boli bezprostredne vyvolané pôsobením faktorov, ktoré sú pre podnikové výkony nevyhnutné

Nekalkulovateľné: nevstupujú do vnútropodnikového zúčtovania, t.j. nie sú nevyhnutné, ale ovplyvňujú hospodárske výsledky spoločnosti ako celku – tvorba rezerv, dane z príjmu, opravné položky, dary,...

Priame: priraďujú sa bezprostredne nositeľom nákladov. Len časť z nich ale „normujeme“ – jednotkové. Priraďujú sa aj strediskám kvôli kontrole. Sú prevažne variabilné, ale existujú aj priame fixné.

Nepriame: sú vynakladané spoločne na viac a rôzne druhy činnosti – nazývame ich aj režijné. Na nositele nákladov sa musia rozvrhovať, rozpočítavať, priemerovať, .. Sú prevažne fixné, ale môžu byť aj variabilné, resp. zmiešané.

Variabilné: ako „masa“ sa menia so zmenami objemu výkonov (proporcionálne, progresívne, degresívne), na jednotku výkonu sa nemenia – sú konštantné.

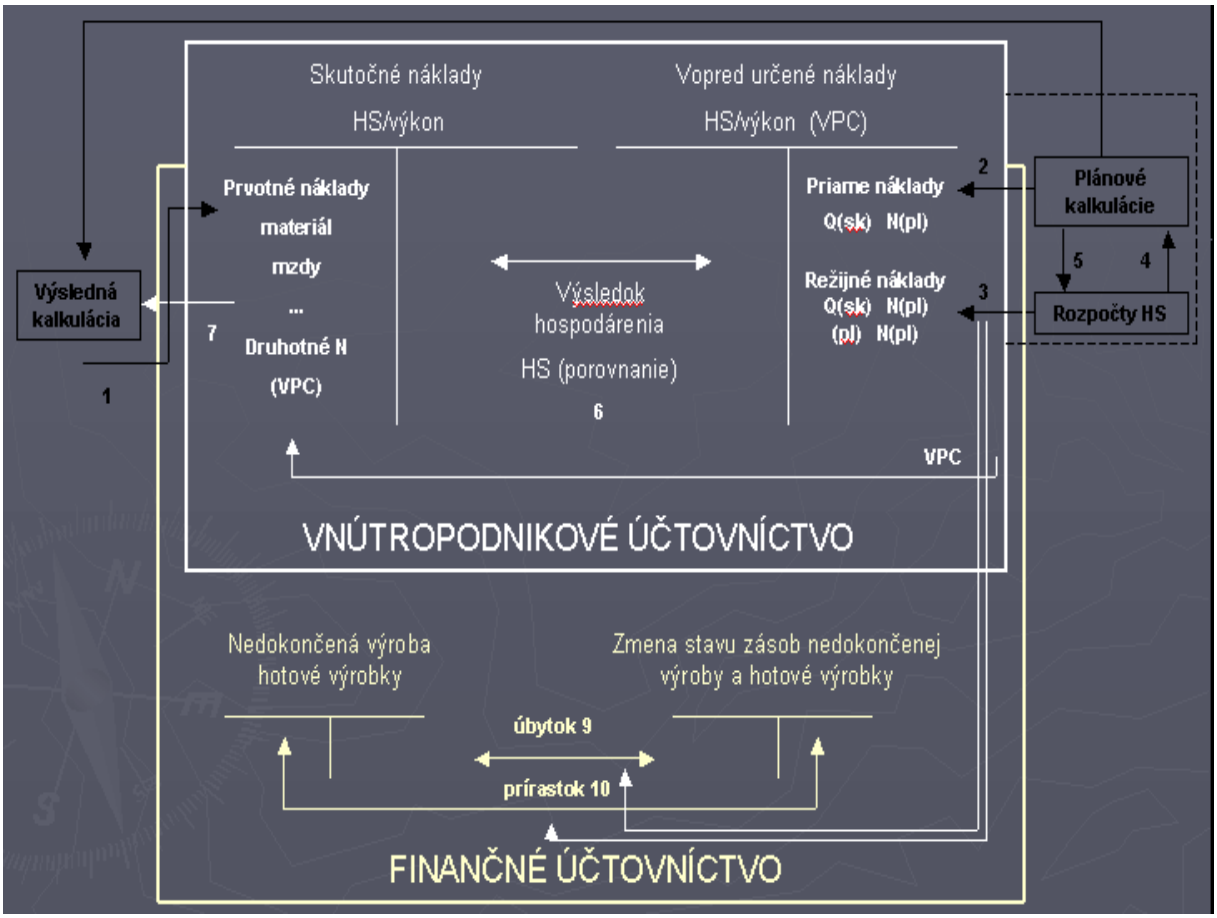
Fixné: sú v rovnakej výške bez ohľadu na zmeny v objemoch výkonov. Na jednotku sa „priemerujú“, so zmenami v objeme výkonov sa menia –nie sú konštantné

Nákladové druhy s časovým rozlíšením: okamžitú spotrebu zdroja rozkladajú z účtovného hľadiska do ďalšieho časového obdobia (rozdiely vo finančnom a manažérskom účtovníctve).

Kalkulačné náklady: zreálňujú obraz nákladov výkonov. Sú to „dodatočné náklady“, ich hodnotová spotreba neexistuje vo finančnom účtovníctve.

NÁKLADY A ICH KONTROLA

Na základe možnosti priraďovania nákladov do vnútropodnikových stredísk je možné hovoriť aj o ne-/ovplyvniteľných nákladoch, ako aj kontrolovateľnosti nákladov. Pre analýzu odchýlok (kontrolu nákladov je predovšetkým nevyhnutné pochopiť systém vzťahov medzi vnútropodnikovým a nákladovým účtovníctvom, nasledujúci obrázok:



Obrázok 5: Vzťah finančného a vnútropodnikového účtovníctva, kalkulácií a rozpočtov

Medzi iné negatívne vplyvy v súčasnej hospodárskej situácii poznačenej problémami finančnej a hospodárskej krízy sa radia:

- deformácie vecného charakteru
- deformácie procedurálneho charakteru
- deformácie kompetenčného charakteru
- deformácie etické a morálne.

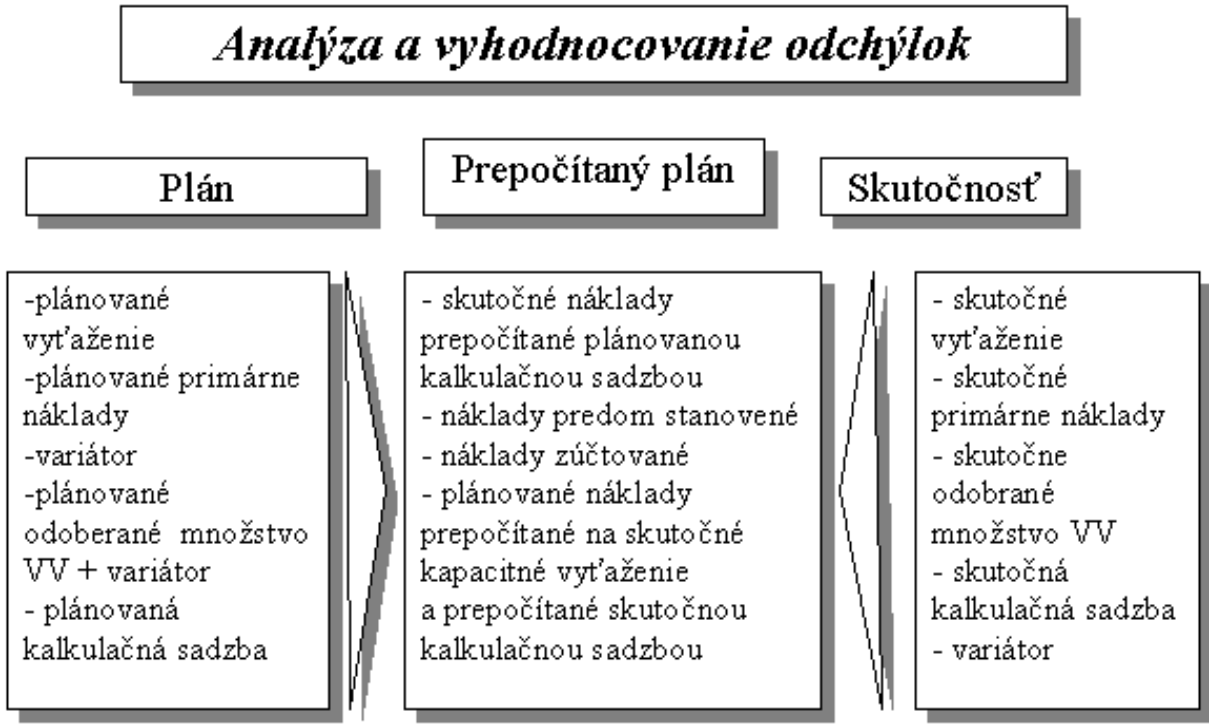
Kým deformácie vecného charakteru zahŕňajú predovšetkým nedostatok inovácií, skresľovanie reportovaných informácií a podobne., deformácia procedúr nedôslednú reguláciu

či nedokonalé audity – či už externé alebo interné - čo sú informačné základne podnikového charakteru, naviac chýba aj investorská a manažérska sebareflexia – reálne zhodnotenie vzdelania a jeho kvality, skúseností, postupov manažovania a výsledkov manažovania. Nehovoriac o chýbajúcej potrebe príkladu morálky či už profesijnej alebo osobnej, preceňujú sa dosiahnuté krátkodobé úspechy (založené na výsledkoch finančnej situácie podniku, krátkodobom finančnom pláne bez ohľadu na možné zmeny v okolí podniku, a vlastnom finančnom či nefinančnom profite z krátkodobých výsledkov dosiahnutých podnikom) (spracované podľa: Ing. Bohumil Vrhel, SPG a.s., Praha, príspevok prednesený na medzinárodnej konferencii „Vliv globální krize na řízení výkonnosti, Praha, VŠE, 16.-18. septembra 2009).[2]

Na úrovni hodnotenia nákladov dochádza k hodnoteniu nákladov –

- Priamych - príčinou je odchýlka spotreby alebo ceny
- Nepriamych - príčinou môže byť okrem spotreby alebo ceny vstupov aj vyťaženosť či hospodárnosť jednotlivých vnútropodnikových útvarov.

Na zreteľné znázornenie uvádzam nasledovný model:



Obrázok 6: Analýza a vyhodnocovanie odchýlok

V tomto skrátenom prehľade vynechávam náklady všetkým známe – náklady fixné a variabilné, relevantné a irelevantné, stratené (utopené), príležitostné, a pod.

[2] Spracované podľa: Moravčíková,E. : VPLYV GLOBÁLNEJ KRÍZY NA RIADENIE VÝKONNOSTI, In: Zborník ...

Záverom – je významné poznať nielen náklady organizácie, celkovú ich výšku, ale zároveň aj štruktúru v horeuvedenom členení. A to tak v plánovanej, ako aj v skutočnej výške, pri poznaných objemoch výkonov. Tak, aby sme mohli zhodnotiť výkony, analyzovať príčiny odchýlok a prijať príslušné kvalifikované opatrenia.

LITERATÚRA

[1]ZALAI a kol., *Finančno-ekonomická analýza podniku*. Bratislava: Sprintdva 2013. ISBN 978-80-247-2471-3.
[2]hnonline.sk

KONTAKT

Ing. Elena Moravčíková, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikových financÍ
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava, Slovenská republika
e-mail: elena.moravcikova @euba.sk,
elenamoravcik@yahoo.com

ETIKA A ORGANIZAČNÍ KULTURA
ETHICS AND ORGANIZATIONAL CULTURE

Barbora Novotná Březovská[1]

ÚVOD

„Naše společnost je řízena manažerskou byrokracií, profesionálními politiky; motivace lidí je určována masovou sugescí, jejich cílem je vyrobit více a spotřebovat více a tyto cíle jsou účelem samy pro sebe. Všechna činnost je podřízena ekonomickým cílům, z prostředků se stal účel; člověk je automat – dobře živený, dobře šacený, ale bez hlubokého, vše pronikajícího zájmu o to, co je jeho specificky lidskou kvalitou a funkcí. Má-li člověk umět milovat, musí si sám sebe navýsost cenit. Ekonomický stroj musí sloužit jemu, místo aby on sloužil stroji. Musí se mu dostat možnosti podílet se o zkušenost, o práci a nejen v nejlepším případě o zisk. Společnost musí být organizována tak, aby společenská, milující povaha člověka nebyla odloučena od jeho společenské existence, ale aby s ní splynula." (FROMM, 2010)

Inspirací tohoto příspěvku je Fromm-ova idea proměny paradigmatu uvažování jedince, která povede ke změně celé společnosti. Lidstvo si především v posledních staletích na Zemi počíná velmi autoritativně. Výjimečné postavení člověka jako by v souvislosti s jeho chováním bylo předurčeno přesvědčením o lidské jedinečnosti. Starý Zákon hovoří o tom, že Bůh stvořil zemi a řekl člověku, aby šel a podmanil si ji. Tak se většina lidí stále chová. I když teologické oprávnění v myšlení většiny z nás pominulo, egoický antropocentrismus přetrvává a je zdůvodňován nejrůznějšími argumenty. Primát rozumu, který je jedním z nejčastějších argumentů, je však nebezpečný. Dovedl nás totiž do velmi problematické situace. Stojíme skutečně před osudovou otázkou pro celou lidskou civilizaci. Osudovost této pozice a otázky: *„Co dál?"* leží na dně propasti, která se extrémně rychle prohlubuje mezi ekosystémem s velmi omezenými zdroji energie, a nezadržitelným tempem růstu a rozvojem ekonomiky (ve smyslu požadovaného blahobytu).

Hans Jonas to shrnuje velmi trefně: subjektem nové odpovědnosti musí být celé lidstvo, objektem planeta Země, časovou dimenzí budoucnost a prostředkem, který společnost k této odpovědnosti přiměje, bude STRACH. (JONAS, 1997)

Odpovědnost svobodné bytosti

Nedomníváme se, že je možné a žádoucí, podnikatelskou činnost a ekonomickou sféru úspěšně nějakým direktivním způsobem regulovat. Tendují-li však lidé k sobeckému a destruktivnímu chování, je někde, lidově řečeno, chyba. A odstranění takové chyby nebude jednoduché. Právě proto je ale nutné chybu hledat, malé chybičky rovnou napravovat, a chybám předcházet. Nebýt přesvědčen o své neomylnosti a na úplném začátku této cesty si chyby přiznat.

Člověk je fascinující a komplikovaný tvor, jehož podstatným určením je svoboda. Když se nad pojmem svobody více zamyslíme, můžeme v něm spatřovat také častý důvod právě neetického či amorálního jednání. Někteří lidé jsou přesvědčeni, že zkrátka „mohou vše". V tom pro ně spočívá svoboda. Netvrdíme, že to není jeden z jejích projevů, resp. důsledků. My tvrdíme, že platí logická implikace: jestliže svoboda, potom odpovědnost. Svoboda bez odpovědnosti je protimluv. Ten, kdo sebe vnímá pouze jako svobodného, aniž by jedním dechem dodával a ODPOVĚDNÉHO, chová se jako dítě. Jak ukazuje vývojová psychologie, teprve v určité fázi je osobnost dítěte schopna vnímat v souvislostech a v kauzalitě. V pořádku

[1] Mgr. Barbora Novotná Březovská, Ph.D.; Vysoká škola Karla Engliše, a.s., Brno, Česká republika
Email: barbora.novotna.brezovska@vske.cz

postoj „Já jsem svobodný. TEČKA.“ nebude ve chvíli, kdy se někdo s občanským průkazem (či jiným dokladem dospělosti) pustí do podnikání, a bude toto své přesvědčení aplikovat ve sféře ekonomiky, kde se bude jeho chování dotýkat druhých lidí, a pravděpodobně je takové jednání bude poškozovat.

Naše pozice je následující, resp. hypotéza, ze které vycházíme: Lidé jsou v zásadě předurčení k tomu, aby se chovali eticky.

Ukázalo se, že bez ohledu na kulturní odlišnosti, náboženské přesvědčení či časovou nebo místní příslušnost, morálkám jednotlivců i celých společenství jsou vlastní obecné zásady, které nejen že usnadňují, ony přímo umožňují fungování lidských společenstev. (VANĚK, 2010). Jak jsme však konstatovali výše, někteří lidé se i v dospělosti chovají stále jako děti, a to je dle našeho názoru důvod, proč dochází ve všech sférách lidské společnosti k neetickému jednání a nemorálním činům. Sféru ekonomickou nevyjímaje. Etické jednání, k němuž máme predispozici, je deklarací zvnitřněných hodnot, které si člověk osvojuje v průběhu socializačního procesu. Eticky jednající člověk je bytost, která dospěla. Než dospějeme, musíme projít různými fázemi, kdy na počátku všeho je uvědomění si sebe sama. Psychologie i filosofie se shodují na tom, že stav uvědomění si sebe, tzn. uvědomění si „ego“, je v lidském životě velmi významný a je nutným předpokladem pro další rozvoj. Tento druh egoismu může být označen jako egoismus psychologický. Z hlediska vývojové psychologie k tomu dochází někdy mezi druhým a třetím rokem života člověka. Dítě si uvědomí, že původní identita s matkou byla nahrazena (k jeho nelibosti) novou identitou – ego-identitou. Další výzvou ve vývoji dítěte je nalezení místa pro jeho ego ve světě dalších „já“. Teorií celoživotního vývoje je celá řada. Vývojoví psychologové se shodují v tom, že vývoj osobnosti (ve smyslu rozvoje schopností, kompetencí) s dospělostí nekončí, nýbrž trvá. Především schopnost uvažovat, myslet reflexivně, a s ohledem na rozvažovací schopnost také jednat, nutně předpokládá určitou míru zralosti, dospělosti. Každý z nás jedná egocentricky, koneckonců naše ego musí být pro nás na prvním místě. Pokud nepřijmu sebe, těžko se moje osobnost bude vyvíjet autonomně a v rovnováze. Kdyby vše fungovalo ideálně, pak by každý měl usilovat o stabilitu svého ega a nutně by musel přijmout Kantův kategorický imperativ o univerzalizaci maximy. Posuzování situací i z pohledu druhých je lékem na morální krátkozrakost. Podobný význam má i tzv. Zlaté pravidlo lidského konání známé již ze Starého zákona, které říká: *„Nečiň druhým to, co nechceš, aby činili oni Tobě.“* V takovém případě přechází psychologický egoismus do etického ne-egoismu. Hegelova výtka z formalismu nás vede k dalšímu rozvedení této úvahy. Tato maxima se může týkat jen „normálních“ jedinců a standardních situací. V tomto případě je norma stanovena ideálem psychicky zdravého jedince, který prošel účinným a náležitým sociálním procesem a běžnými situacemi. Jedinci, kteří jsou mimo normu a záměrně by požadovali něco, co většina společnosti odmítá, představují odchylku a nejsou určující.

Rozum má jednoho významného předskokana – emoce. Ty nemají nic společného s racionalitou, jsou vývojově starší než rozum a velmi masivně ovlivňují naše chování a jednání. To v souvislosti s etikou hraje velkou roli. Libost nebo nelibost, kterou mně přináší představa mnou prováděného jednání aplikovaného na mne, nikoliv na druhé, pravděpodobně ovlivní, budu-li v tomto jednání pokračovat či nikoliv.

Zdá se, že problém spočívá v neschopnosti druhých si sebe v takové situaci představit, případně si připustit, že by se v takové situaci mohli sami octnout. Dospělý člověk je teprve ten, který si uvědomuje svá práva ruku v ruce se svými povinnostmi. Jednou z těch povinností člověka začleněného do lidského společenství je jednat dle zákona. Jednat dle zákona považujeme za morální povinnost. Proč? Protože rozum, který se dospělý člověk naučil adekvátně používat, kterým jako mohutností disponuje, implikuje rozvažování a posuzování.

Představuje-li zákon normu jednání, která representuje svým způsobem hodnoty společenství, pak je rozum nutně musí přijmout jako deklarované hodnoty a osvojit si je. Nehledě k tomu, že porušování zákona musí každý „normální“ jedinec vnímat s nelibostí (dle výše zmíněného Zlatého pravidla), a většina z nás má silnou tendenci varovat se nepříjemných věcí. Existují (tak jako ve všem) výjimky. Zákony, neboť jsou tvořeny lidmi, mohou být také špatné. Může proto dojít k situaci, kdy porušíme zákon a přesto nebudeme jednat nemorálně/neeticky. Zákony by měly (!) splňovat morální standardy. Ne vždy tomu tak je a vysvětlení spočívá v konstituci kultury, která je pro to či ono společenství určující.

Stokrát omílaná fráze, že je třeba si zvolit buď podnikání, nebo etiku, tedy že neexistuje nic takového jako etika v podnikání, je nonsens. Opravdu není nic neetického na vytváření zisku, nic neetického totiž není ani na podnikání. Problematické jsou způsoby, kterými může být podnikání prováděno, potažmo i některé druhy podnikání jsou problematické. Takové případy musí být ošetřeny právně a má to být předmětem společenského konsensu. Záměr podnikatele generovat zisk nepředstavuje žádnou etickou kategorii, nýbrž je rozumovým důsledkem nějakého předchozího rozhodnutí. Volba předmětu podnikání může být eticky zabarvená, nikoliv záměr tvorby zisku. Až následná realizace tohoto záměru, která se odehrává v jednotlivých konkrétních a reálných krocích, může vést k etickým konfliktům. Znovu opakujeme, že podstata podnikání, tedy generovat zisk, není neetická. Za jediné neodstranitelné podmínky – ekonomika musí vyrůstat z kultury, nikoliv opačně.

Provázanost kultury a ekonomiky

Co je to kultura? De facto to, jak se pohybujeme v přírodě, resp. v prostředí. A když obsah tohoto širokého a živoucího pojmu spojíme s pojmem výchovy, pak je naše metafora završena. Tak jako se dítě ve svém socializačním procesu dostává do fáze „enkulturace“, kdy si osvojuje produkty a projevy kultury, tak také dospělý člověk rozhodnutý podnikat, navazuje na produkty a projevy kultury společenství, v rámci kterého bude svoji podnikatelskou aktivitu realizovat. Pokud ji realizuje tak, že nerespektuje normy a zákony, neosvojil si kulturu správně. Někde v jeho procesu socializace (fáze enkulturace) nastala chyba. Chyby ve výchově dítěte, osvojené špatné návyky, lze velmi těžko odstranit. U dítěte ještě snad, u dospělého s malou pravděpodobností úspěchu. O to větší důraz je třeba klást na správnost „výchovného“ procesu.

Nenechte se mýlit! Nepředstavujeme si založení nějaké specializované školy pro budoucí podnikatele, kde bude kultivován jejich *„moral sense“*. Myslíme, že standardní proces předávání hodnot a osvojení si kultury postačí – rodina, sociální instituce jako školka a škola, apod. Ale tak jako se dítě nejvíce učí od rodičů ne tím, že by poslouchalo, co mu říkají, ale tím, že je pozoruje, napodobuje a přebírá vzory, tak také lidé, kteří podnikají, replikují skutečnost a vzorce chování, které kolem sebe pozorují. To je ten moment, nad kterým se musíme zamyslet. Dospělí jedinci (ti, kteří skutečně dospěli) se budou chovat a jednat konstantně, ať už se někdo dívá nebo ne. Příborem budou jíst i doma, ne pouze v restauraci, zdravit budou, i když už s nimi nebude chodit po ulici maminka, aby jim to připomněla, a odpadky budou odhazovat do koše, i když na dohled nebude ani živáčka. Kdo si osvojí jiné vzorce (autoritou nemusí být pouze rodiče!), bude jednat jinak. Každý člověk (v normě) má potenciál k etickému chování. Ti, kteří jednají neeticky, jsou svým způsobem defektní (zní to ošklivě a často to i ošklivě vypadá).

Kultura je spojena úzce s morálkou, a to díky existenci hodnot a norem chování. V každé kultuře (bez ohledu na čas a prostor) lze vysledovat akceptované, akceptovatelné a neakceptované, neakceptovatelné hodnoty. Můžeme vydefinovat normy chování, které jsou či nejsou platné. Kultura tak díky pojmu hodnot plní pro společnost i funkci normativní (funkci vytváření hodnot) a funkci regulativní (řídící, resp. usměrňující). Je-li kultura hlavním a

značným determinantem chování jedince a společnosti, je to logicky ona, kdo se podílí na formování morálky jedince (a společnosti), či jemněji řečeno, na vytváření morálního rámce jedince (a společnosti). Morálka vytváří soubor morálních soudů, kterými disponuje jedinec nebo skupina. Živočišná stránka člověka, jeho potřeby, pudy, evolučně starší sourozenci racionality – emoce, to vše nelze potlačit, je to přirozenou součástí osobnosti každého z nás. Tyto součásti jsou právě nejčastější příčinou diskrepancí v ekonomice. Emocionalitu je třeba kultivovat, neboť emoce představují energii, bez níž myšlení není možné. Emoce formují také svědomí, ten vnitřní kompas každého z nás. Morálka se nevznáší ve vzduchoprázdnu, má subjekt, má předmět a účel.

ETIKA ERGO NADĚJE (?)

Etika je výrazem NADĚJE. Naděje, že bude nějaké „zítra“, které budeme prožívat podle pravidel určených už „včera“ a žitých „dnes“. Avšak společenská i individuální realita nejen že nepřetéká optimismem, je spíše skeptická až cynická. Často skloňovaným termínem je krize. Nejen hospodářská, ale dlouhodobě krize hodnot.

Ekonomika se musí řídit primárně jasně definovanými pravidly, abychom vystavěli alespoň nějaký systém, který by mohl být (když už nic jiného) diskutovatelný. Jádrem každého etického řádu je universalisace pravidel. V etickém řádu je universalisace nezbytná, neboť etický řád by měl být absolutní, ve smyslu platný pro všechny. Stejně nezbytnými požadavky pro etický řád jsou i požadavky responsibility a ekvivalence. Chceme-li nějaký řád vytvořit, musíme přistoupit na to, že každý jedinec ve společnosti je zaměnitelný. Není to nic, co by degradovalo nebo nihilovalo lidskou hodnotu. *„(...) povahy etické je daný systém pouze za těch okolností, když my sami jsme ochotni unést kterékoliv umístění v něm. Při tom ovšem dochází ke ztrátě osobního rozměru; onu osobní vazbu je třeba opět získat jiným způsobem, totiž v osobním setkání a v komunikaci s jinými lidmi vycházející z rozumění.“* (PAYNE, J., s. 56) Budeme-li se těmito požadavky řídit i v dalším postupu, tedy na metaforické cestě k etice v podnikání, možná dosáhneme cíle. Cílovým stavem by měl být takový moment, kdy si sebe sama při sociální interakci budeme moci představit i na místě druhého účastníka interakce, kdy si sebe sama v souvislosti s organizační kulturou a chováním organizace budeme moci představit v kterékoliv úrovni organizace, v postavení zaměstnance, zákazníka nebo dodavatele. Koneckonců se ve všech těchto pozicích ocitáme.

Etická organizační kultura

Výkonová společnost a její požadavky - to je akcent tématu organizační kultury. Ačkoliv je to akcent velmi problematický. Firma chce vytvářet zisk, k tomu má nějaké nástroje, které nějak využívá. Jedním z těch nástrojů jsou její zaměstnanci. A v každé knize o personalistice, o problematice řízení a vedení pracovníků, o jejich motivaci etc. narazíme dřív nebo později na slovo *výkon* při hledání odpovědi na otázku, co udělat pro to, aby zaměstnanci efektivně pracovali. Práce je cílevědomá činnost, která představuje pro člověka celou řadu přínosů v případě, že je realizována. Tedy musíme podat nějaký výkon, abychom získali ten či onen přínos (materiální, tvořivý, socializační, etc.). Klíčové na tomto výkonu je, jak je definován, a jakými cestami k němu kráčíme. Všimněme se, že to je přímá souvislost mezi předchozími tématy! Otázku po podstatě výkonu si nekladou „pouze“ personalisté, resp. vedoucí pracovníci, nýbrž je to otázka zásadní pro každého člověka. A v důsledku otázka, jejíž zodpovězení charakterisuje společnost - kulturu, v níž lidé pracují.

Specifickou podobou kultury je právě kultura podniková (firemní nebo také kultura organizace), která zcela přirozeně dokládá, že i takový útvar, jako je podnik nebo jiná hospodářská organizace, má svou jedinečnou, osobitou a neopakovatelnou kulturu. Organizace je chápána jako celek ve smyslu určitého druhu kulturního systému. Každá organizace rozvíjí své vlastní originální představy, hodnoty a vzory jednání. Podniková kultura představuje moderní až postmoderní podtéma tohoto širokého projevu lidské společnosti. Zasahuje všechny oblasti, ve které lze kulturu dělit, tedy materiální kulturu (prostředky, předměty, nástroj), duchovní kulturu (umění, filosofie, náboženství, vědu, ideje) a normativní kulturu (morálku právo, tradice, zvyky, zásady chování), přičemž jako materiální a normativní kultura je podniková kultura nejsnáze pozorovatelná. Organizační kultura souvisí s tzv. měkkými faktory firmy, protože sestává z hodnot a projevů, kterými se organizace projevuje - vyjadřuje způsob, jakým se činnost organizace realizuje, tzn. jak jedná s druhými, jak s nimi pracuje, poukazuje na to, co je pro organizaci v rámci její činnosti důležité a co ne, jedná se o souhrn pravidel, která fungují tak dobře, že by se mohla bezprostředně stát psanými zákony (*„Takhle se to u nás prostě dělá.“*), je to duše a duch činnosti organizace, jsou to představy hodnot a očekávání. Většinou se pro ilustraci významu tohoto pojmu používá metafora „ledovce“. Organizační kultura sestává na jedné straně z jasně identifikovatelných a viditelných projevů organizace, tzn. viditelné špičky ledovce, a z neviditelných zásadních přesvědčení, neviditelné „ledové masy“ pod vodou. Viditelné faktory organizační kultury jsou např. procesy, jednání, strategie a struktury organizace. Neviditelnými faktory jsou přesvědčení jako např. postoje, tabu, pocity a hodnoty. Organizační kultura splňuje centrální funkce, které jsou pro fungování organizace velmi důležité. Například umožňuje rychlé a rutinní jednání v každodenním organizačním fungování bez toho, aby každý jednotlivý krok musel být samostatně stanoven. Zaměstnanci organizace se silnou firemní kulturou mají jasnou představu o tom, co se od nich očekává. V rozhodovacích procesech dává podniková kultura jistotu. Organizační kultura není zaměnitelná s cíli organizace. Nejedná se totiž pouze o „psané“ hodnoty. Součástí organizační kultury by měly být hodnoty, postoje, strategie a procesy, které jsou „žité“. Podnik, firma, organizace, to jsou společenské skupiny utvořené za nějakým účelem. Lidé, kteří se stávají jejich součástí, vnášejí do těchto sociálních skupin (do svého zaměstnání) osobní hodnoty a postoje, realizují se v těchto organizacích. Když si však uvědomíme, že tyto proměnlivé faktory (často neuvědomované) ovlivňují fungování organizace a formují organizační kulturu, měli bychom naznat, že přiblížení struktury těchto sociálních skupin a snaha o elementární pochopení fungování prvků této struktury (tedy jedinců), jsou nepostradatelnými informacemi pro každého, kdo chce nejen rozumět organizaci a procesům, které se v ní odehrávají, ale také vývoj nějaké organizace ovlivnit.

Etika je neopomenutelným aspektem úspěšnosti organizací. Globálně, ale i lokálně, dlouhodobě (!) úspěšné organizace nejednají eticky pouze vůči vnějšímu prostředí, ale také v rámci svého vnitřního prostředí – tedy vůči zaměstnancům. Etické chování je významnou přidanou hodnotou, neboť posiluje důvěru.

ZÁVĚR

Tvrdili jsme, že lidé jsou v zásadě předurčeni k tomu, aby se chovali eticky. Tato hypotéza může být platná „pouze“ pro toho, kdo si sebe jako člověka uvědomuje, kdo sebe jako člověka chápe, kdo je jako člověk druhými vnímán a přijímán. Mezi-lidskost je v tomto případě esencí stavu „být člověkem“. Vztaženo zpět do sféry ekonomické, zájmem zaměstnavatele by mělo být, aby jeho zaměstnanci dokázali naplnit svá určení, rozvinout své kompetence a pokračovat v re-socializačním procesu, stejně jako si to přeje pro svoji

organizaci. Je zřejmé, že právě v této souvislosti by se měl zaměřit na cílené budování organizační kultury.

Vedoucí pracovníci nejsou rodiče, ani stát nepřebírá funkci vychovatele, každopádně lze-li posilovat kompetence v jakékoliv fázi života, lze také formovat osobnost v každé fázi jejího růstu. Není to ale možné bez apriorních hodnot (ctností) či smyslu. Jediným východiskem z této hodnotové krize (nebo možná jen *dlouhatananáádánského* přešlapování na místě) je uvažování *sub speciae aeternitatis* (věčností může být vyšší moc v podobě Boha, ctností, hodnot, smyslu, nebo našeho konce právě s ohledem na nekonečnost), dost možná vyjádřené v tzv. zlatém morálním pravidle. Nečiňme druhým to, co nechceme, aby bylo činěno nám. Zkusme jako sebe vnímat i ty druhé. *„Jestliže je pravda, jak jsem se pokusil ukázat, že láska je jedinou rozumnou a uspokojivou odpovědí na problém lidské existence, pak každý společenský řád, který vývoj lásky relativně vylučuje, musí v delší perspektivě zaniknout svým vlastním rozporem se základními potřebami lidské přirozenosti. Mluvit o lásce vskutku neznamená „kázeň“, a to z prostého důvodu, že to znamená mluvit o nejzákladnější a nejskutečnější potřebě každé lidské bytosti. To, že tato potřeba byla zatemněna, neznamená, že neexistuje. Analyzovat povahu lásky znamená uvědomit si, že lásky se dnes všeobecně nedostává, znamená kritizovat společenské podmínky, které na tom nesou vinu. Věřit v možnost lásky jako společenského, a ne jako výjimečně individuálního jevu, je racionální víra založená na hlubokém pohledu do vnitřní povahy člověka.“* (FROMM, 2010)

Použitá literatura

FROMM, E. *Umění milovat.* V Českém klubu 6. vyd. Praha: Český klub, 2010, 125 s. ISBN 978-80-86922-32-4.
JONAS, H. *Princip odpovědnosti: pokus o etiku pro technologickou civilizaci.* Vyd. 1. Praha: Oikoymenh, 1997, 318 s. ISBN 80-86005-06-2.
PAYNE, J. *Hermeneutická etika: jeden filosofický pokus o setkání s lidskou bytostí.* Praha: Triton, 1995, 109 s. ISBN 80-85875-07-1.
VANĚK, J. *Obecná, ekonomická a informační etika.* Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010, 252 s. ISBN 978-80-7357-504-5.

ABSTRACT

This article is based on the hypothesis that people are basically innately predetermined to behave ethically. This view is not only based on the findings that regardless of cultural differences, religious beliefs, or temporal or territorial affiliation, the morality of individuals and entire communities , is created by their own guidelines , which in turn, not only eases, but directly enables the functioning of society. In addition, the assessments and impressions of philosophers, psychologists and sociologists also assist in the successful socialization process of individuals to enable one to reach the stage where they use reasoning as an appropriate tool of in decision-making, critical evaluation and in their implementation of values in everyday life. Despite any pessimistic and/or ironic tinge to the topic of ethics in business, this article thrives to contribute to a positive change in the social paradigm.

Key words: business ethics, economics, culture, organizational behavior, autonomy

JEL Classification: Z 13

ZLEPŠOVANIE ADMINISTRATÍVNYCH PROCESOV

IMPROVING ADMINISTRATIVE PROCESSES

Iveta Ondrášová[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
business process management, improving processes, administrative processes, lean, process model, Kaizen

JEL Klasifikácia
M21, O31

ABSTRAKT
Administrative processes are regular part of business. Manufacturing processes earn money for the company but administrative processes seem to consume them only. Considerable efforts are currently dedicated to improving the production processes but optimalization of administrative processes is often forgotten, as they are complex and not so clear and visible as production ones. The aim of this paper is to highlight the issues, methods and solutions for improving administrative processes. Attention is paid to the relationship between PDCA and DMAIC cycles and seven phases of process improvement cycles.

ÚVOD

Administratívne procesy sú prirodzenou súčasťou každého podniku. Kým výrobné procesy zväčša peniaze pre podnik zarábajú, administratívne procesy ich zdanlivo iba spotrebovávajú. Značné úsilie sa v súčasnosti venuje zlepšovaniu výrobných procesov, ale na optimalizáciu administratívnych procesov sa často zabúda, nakoľko sú komplexnejšie a nie tak zjavné ako výrobné. Pritom manažment neraz generuje svojím zlým rozhodovaním priamo nové zbytočné náklady [4]. Cieľom príspevku je poukázať na problematiku a význam zlepšovania administratívnych procesov.

Zlepšovanie procesov patrí k základným princípom moderného manažmentu. Bolo vyvinuté na riešenie problémov neefektívnosti – ako maximalizovať efektívnosť a spoľahlivosť a tým zásadne zvyšovať výkonnosť podniku. Pre označenie úsilia o elimináciu akýchkoľvek strát a plytvania v podniku a v podnikových procesoch, ako aj pre označenie nástrojov, ktoré sa pre dosiahnutie tohto cieľa používajú, sa v súčasnosti používa termín Lean - zoštíhľovanie a v súvislosti s administratívnymi procesmi Lean Office. Prístup Lean nie je nový, podniky sa vždy snažili o efektívnosť. Skutočný tlak však vyvolali ekonomické a trhové zmeny vo svete, predovšetkým skutočnosť, že prevláda ponuka nad dopytom. Priekopníkom metód a techník štíhlej výroby je automobilka Toyota, ktorá je známa svojim systematickým prístupom k eliminácii strát a plytvania. Toyota Production System (Výrobný systém Toyota) je dnes považovaný za svetový benchmark dokonalej výroby. Nástroje a techniky eliminácie strát a plytvania sú dnes všeobecne známe. Mnohé nástroje štíhlej výroby sa dnes bežne aplikujú na zoštíhlenie prebujnených, a často len ťažko viditeľných, administratívnych procesov, kde je spravidla enormný potenciál zlepšenia, napr. v procesoch zaužívaných v orgánoch štátnej správy a štátnych inštitúciách [5]. Tam to podvedome cítime a poznáme z praxe. Veľký potenciál je však v každom podniku už v základných administratívnych procesoch nákupu a odbytu.

[1] Ing. Iveta Ondrášová, PhD., KIM, FPM, EU, iveta.ondrasova@euba.sk

ZLEPŠOVANIE ADMINISTRATÍVNYCH PROCESOV

Môžeme aplikovať všeobecné prístupy na zlepšovanie aj na administratívne procesy? Najprv treba definovať, ktoré procesy považujeme za administratívne. Často uvažujeme len o tých procesoch, ktoré majú na starosti personalistiku, ekonomiku, základné zásobovanie pre potreby chodu firmy, sekretariát. S pojmom administratívny proces sa však spájajú všetky procesy, ktoré sú potrebné pre to, aby sme plynule a často i flexibilne zvládali komplexný proces realizácie zákazky, resp. výroby a predaja výrobku podľa objednávky zákazníka. Komplexný administratívny proces tvorí nosnú podporu hlavnému výrobnému procesu.
Mnohé firmy, usilujúce sa o implementáciu štíhlych nástrojov, pochopili, že ďalšie znižovanie nákladov vo výrobných procesoch atakuje koncové mantinely a je potrebné hľadať úspory i v ďalších podnikových procesoch. Projekty štíhlej administratívy sa rozbiehajú.
Štíhle firmy zarábajú peniaze maximalizáciou prietoku, nie maximálnym vyťažením zdrojov. Zastávajú názor, že maximálne vyťažené zdroje vyvolávajú nadvýrobu, nadbytočné zásoby. Zoštíhľovaním vytvárajú priestor na to, aby vytvorili disponibilnú kapacitu pre zvýšenie počtu požiadaviek zákazníkov – a vygenerovali tak vyšší zisk. Preto skracujú cyklové časy, zvyšujú produktivitu zdrojov a kvalitu produkcie, zvyšujú prietok. Znižujú náklady, nie na jeden výrobok, ale na jednotku prietoku (napr. 1 objednávku). To všetko vo výrobných procesoch. Používajú k tomu rôzne metódy štíhlej výroby. Rovnaké metódy sú použiteľné i pre implementáciu štíhlych metód a nástrojov v administratívnych procesoch [6].
Podstatou štíhlej administratívy je zvládnutie "biznisu na požiadanie", ktorý je tvorený disponibilitou zdrojov v čase a priestore, kvalitou realizovaného výkonu, individuálnym prístupom k riešeniu požiadavky, adekvátnymi nákladmi. Dobrý procesný layout administratívnych procesov zrýchľuje prietok a redukuje počet konfliktov či komplikácií priamo pri zdroji chyby. Produkty generujú prietok iba vtedy, ak sú predané. Prietok je ziskový tým viac, čím menej obmedzení v systéme pôsobí na čas, za ktorý pretečie. Predpokladom implementácie štíhlej administratívy je znalosť aktuálnych administratívnych nákladov. Ide výlučne o náklady administrácie objednávky, nie o náklady, tvoriace súčasť výrobku.
Nasledujúce fakty približujú, prečo je naliehavé zaoberať sa zlepšovaním administratívnych procesov [8]:

- podiel administratívnych procesov na celkovej priebežnej dobe realizácie zákazky často dosahuje až 60%, zásadný dopad to má aj na výšku celkových nákladov zákazky a jej efektívnosť,
- zavádzaním e-technológií paradoxne narastá podiel nekoordinovaných úloh a zvyšuje sa celková prácnosť zákazky, absentuje zlepšovanie komunikácie medzi jednotlivými podnikovými útvarmi a procesmi, zvyšuje sa podiel neproduktívnych porád, dezinformácií, chýbajúcich informácií,
- ak využívame rôzne informačné systémy, ich vzájomná kompatibilita a prenos údajov je často zásadným administratívnym problémom, zabúdame na pravidelné 5S v databázach, dôslednosť pri zadávaní údajov a odhlasovaní reálnych údajov z výroby,
- systém administratívnej dokumentácie zákazky, reportingy o priebehu realizácie zákazky firmou sú zbytočne komplikované a duplicitné, používaný software nie je často vzájomne kompatibilný (kombinácia informačného systému zdvojená cez „papierovú" evidenciu a byrokraciu),
- máme stanovené zodpovednosti, právomoci za administratívne procesy, ale aj napriek tomu sa denne pýtame „kto to má urobiť" alebo „kde to nájdeme" alebo „ako to máme urobiť", kvalifikačné a kompetenčné matice sú prepojené na organizačnú nie procesnú štruktúru firmy.

Postup zlepšovania administratívnych procesov kopíruje základný logický postup:

- Zmapovanie procesov v administratíve.
- Identifikácia kľúčových procesov a rizík.
- Identifikácia plytvaní a hľadanie riešení.
- Implementácia riešení.
- Pilotný beh.
- Štandardizácia riešení.

PRÍSTUPY K ZLEPŠOVANIU PROCESOV

Existujú dva základné spôsoby, ako riadiť zlepšovanie procesov. Porovnanie parametrov oboch prístupov je v tab.1.

Tab. 1: Porovnanie postupného zlepšovania - Kaizen a reengineeringu

	Kaizen - "zmena k lepšiemu"	**Inovácia - Reengineering**
1. Účinok	Dlhodobý ale nie dramatický	Krátkodobý ale dramatický
2. Tempo	Malé postupné kroky	Veľké skoky
3. Časové rozlíšenie	Kontinuálny proces	Prerušovaný proces
4. Zmeny	Postupné a neustále	Náhle a prechodné
5. Účasť	Všetci	Niekoľko vybraných špecialistov
6. Prístup	Kolektivizmus, skupinový a systémový	Individualizmus, individuálne nápady a úsilie
7. Typ zmeny	Udržovanie a zdokonaľovanie	Prestavba alebo úplná náhrada starého za nové
8. Impulz	Bežné vedomosti a skúsenosti, „sedliacky rozum“	Nové vynálezy a teórie, Technologické revolúcie
9. Praktické požiadavky	Minimálne investície, ale veiké úsilie na udržanie	Vysoké investície, ale malé úsilie na udržanie
10. Zameranie	Ľudia	Technológie
11. Kritéria hodnotenia	Procesy a úsilie o ich zlepšenie	Finančné výsledky
12. Výhody	Funguje dobre v pomaly rastúcej ekonomike	Vhodnejší pre rýchle rastúcu ekonomiku

Zdroj:spracované podľa [1]

- Priebežné zlepšovanie v malých krokoch, ktoré vykonávajú zamestnanci v rámci existujúcich procesov, známe pod pojmom Kaizen – zmena k lepšiemu, alebo Business Process Improvement - BPI. Zlepšovanie sa zameriava nielen na riešenie problémov v procesoch, ale aj na prevenciu a zlepšovania, ktoré sú založené na aktuálnych trendoch manažmentu kvality.
- Inovácia alebo skokové projekty, ktoré buď vedú k revidovaniu existujúcich procesov, alebo k uplatneniu nových procesov, známe pod pojmom Business Process Reengineering - BPR. Reengineering znamená zásadné prehodnotenie a radikálnu rekonštrukciu (redesign) podnikových procesov tak, aby mohlo byť dosiahnuté dramatické zdokonalenie z hľadiska merania výkonnosti, ako sú náklady, kvalita a rýchlosť.

CYKLY A FÁZY ZLEPŠOVANIA A ŠTANDARDIZÁCIE

Cyklus **PDCA** (Plan – Plánuj, Do – Urob, Check – Kontroluj, Act - Konaj) predstavuje efektívny, jednoduchý a zároveň univerzálny postup pre zlepšovanie kvality výrobkov, služieb, procesov. Jedná sa o iteračný, nikdy nekončiaci proces, cyklus, ktorý sa opakuje stále dookola. Aj preto je PDCA cyklus neoddeliteľnou súčasťou trvalého zlepšovania kvality (continuous improvement). Cyklus PDCA bol pôvodne vytvorený W. Shewhartom v roku 1930. Neskôr ho rozpracoval E. Deming v súvislosti so zlepšovaním kvality, preto sa označuje aj "Demingov cyklus". Bližšie si popíšeme jednotlivé fázy cyklu PDCA:

Plan – Plánuj Fáza plánovania je prvou fázou cyklu. Pred zavedením zlepšenia musíme analyzovať situáciu. Dôležité je pochopiť problém. Podľa [3] plánujeme determinanty v týchto oblastiach:

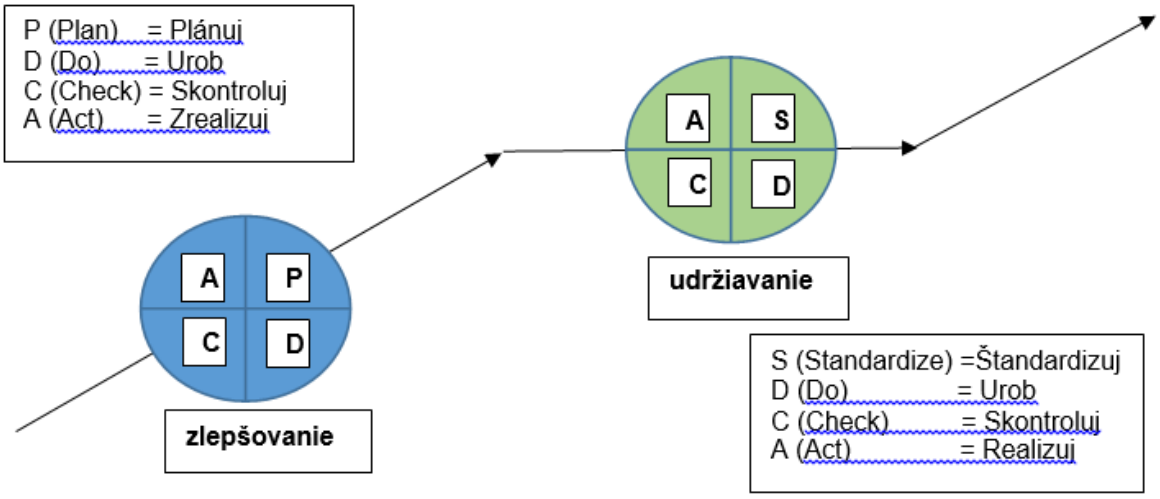
- Čo chceme zlepšiť a prečo? (Definícia a Analýza problému, Identifikácia príčiny)
- Ako to chceme zlepšiť? (Plán opatrení)
- Aký výsledný vplyv bude zmena mať?
- V akej miere máme zlepšovať a ako budeme merať?
- Určenie termínov zavedenia zlepšenia.
- Kto je za zmenu zodpovedný a kto tú zmenu vykoná?

Do - Urob (vykonaj, realizuj) Fáza predstavuje samotnú realizáciu opatrení - implementáciu zlepšenia. Rozhodujúce je zvládnutie ľudského faktoru vzhľadom na prevládajúci odpor ľudí voči zmenám. Kvalita závisí na ľuďoch. Pri každej implementácii zlepšenia treba identifikovať ľudí, ktorí sú nim ovplyvnení.

Check – Kontroluj V tejto fáze porovnávame dosiahnuté výsledky s plánovanými. Jednoduchšie povedané, hodnotíme efektivitu zlepšenia. Fáza zahŕňa činnosti ako sú: meranie, analýza získaných dát, kontrola, hodnotenie.

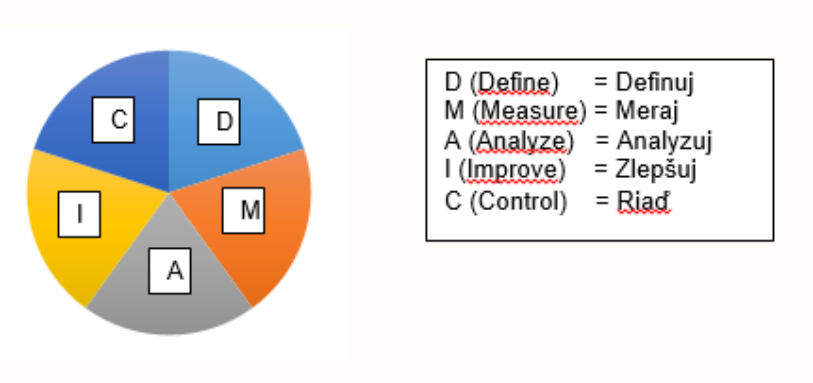
Act - Konaj (jednaj, reaguj) Na základe výsledkov z predchádzajúcej fázy stanovíme následné činnosti. V prípade, že sme nesplnili stanovený cieľ a proces sme nezlepšili v požadovanej miere, tak sa vrátime na začiatok k plánovaniu, hľadáme príčinu zlyhania.
Ak sa nám podarí naplniť stanovené ciele a zavedieme ich do praxe, nemali by sme zabúdať ani v tomto prípade na ľudský faktor. Odpor voči zmenám môže totiž spôsobiť, že zavedené zlepšenie sa v krátkej dobe nebude praktizovať. Cieľom je štandardizácia zmeny. Preto v

praxi sa iteračne striedajú cykly PDCA a SDCA, ako vidieť na obr.1, kde S znamená Standardize – Štandardizuj.



Obr. 1: Cyklus zlepšovania a štandardizácie procesov PDCA a SDCA
Zdroj:spracované podľa [8]

Okrem PDCA existujú aj iné prístupy k zlepšovaniu, napr. DMAIC cyklus ako metodológia Six Sigma (Define – definovanie, Measure – meranie, Analyze – analýza, Improve – zlepšovanie, Control – riadenie). Podrobnejšie je DMAIC popísaný v [2] a [8] a znázornený je na obr. 2.



Obr. 2: Cyklus zlepšovania DMAIC
Zdroj:vlastné spracovanie

Podrobnejší pohľad na postup zlepšovania je pomocou siedmich fáz [9] znázornených na obr. 3. v procesnom EPC diagrame.

Prvá fáza – prípravná: Podnik treba na proces štíhlej transformácie pripraviť. Odporúča sa získať podporu celého vedenia, školenia, komunikácia o transformácii so všetkými stranami ako sú majitelia, zamestnanci, zákazníci, alebo aj dodávatelia. Pre modelovú implementáciu sa vyberie len časť podniku. Treba zvoliť agentov zmien, ktorí budú tvoriť implementačný

tím, prípadne vo väčšom podniku sa vytvorí riadiaci výbor, ktorému bude implementačný tím pravidelne poskytovať reporty.

Druhá fáza – diagnostická: Cieľom tejto fázy je zistiť stav, v akom sa podnik momentálne nachádza. Vykonáva sa základná analýza vybraného procesu, resp. procesov, na ktoré chceme implementovať štíhlu transformáciu. Súhrn výsledkov tejto analýzy sa zobrazuje na mape súčasného stavu. Touto mapou si rozdelíme procesy na tie s pridanou hodnotou, a na tie, ktoré hodnotu nepridávajú.

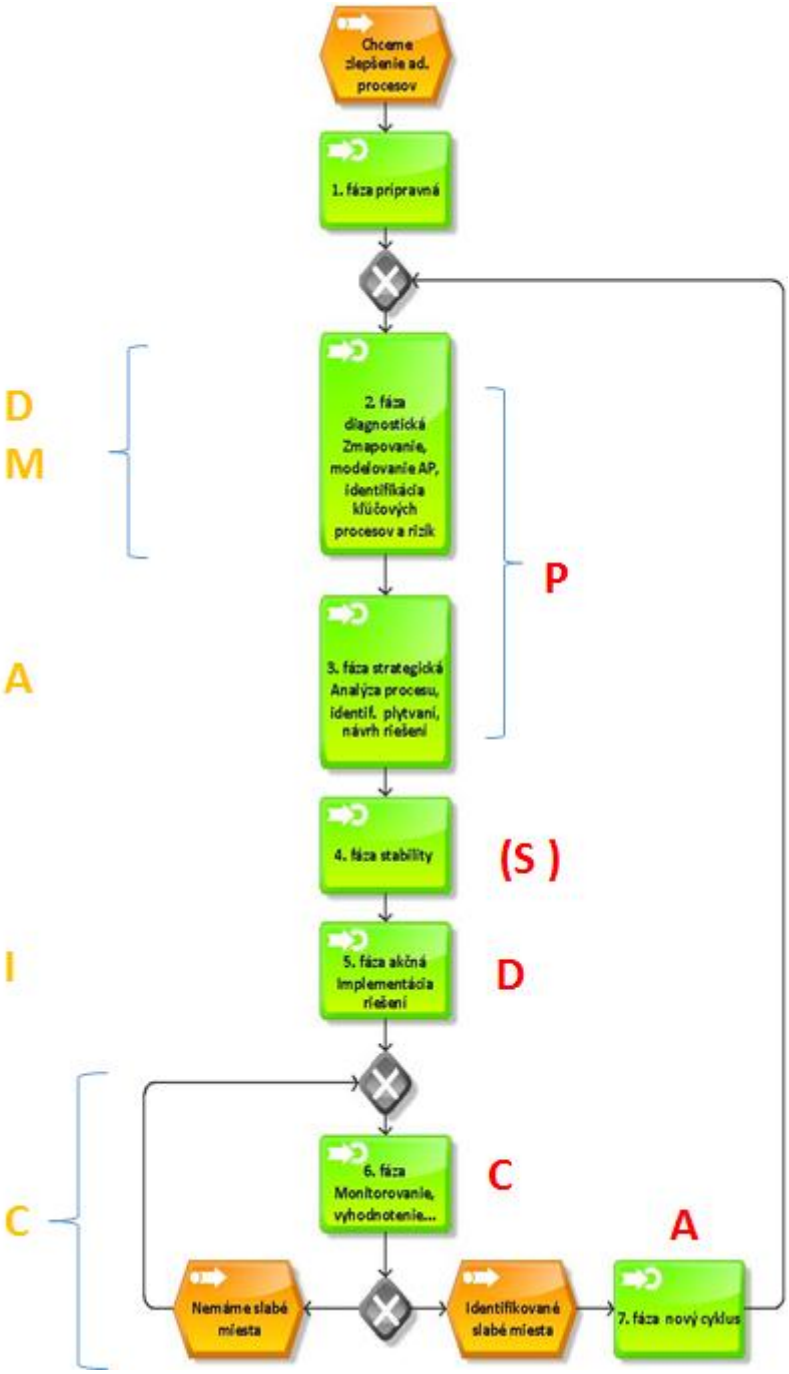
Tretia fáza – strategická: Definovanie vízie podniku do budúcnosti a nastavenie systému cieľov a akčných plánov. V tejto fáze sa začne vytvárať mapa budúceho stavu, podľa ktorej môžeme eliminovať všetky zbytočné procesy, medziskladу, prepravu, procesné kroky, ktoré neprinášajú hodnotu pre zákazníka. Treba procesy zjednodušiť, zoskupiť, dať ich do nepretržitého prúdu. Tým sa dodacia lehota skráti a priblíži sa k hodnote čistého procesného času. Zároveň treba odstrániť väčšinu medziskladov, zvýšiť produktivitu a táto zmena tiež prináša zvýšenie kvality. Na mape budúceho stavu sa naznačí, aké metódy štíhleho výpočtu sa použijú.
Na základe vízie podniku je potrebné sformulovať systém realistických cieľov pre všetky existujúce úrovne podniku. Časté delenie je: podnik - manažéri - jednotlivci. Systém cieľov musí na ročnom horizonte vyjadriť realizovateľnú časť dlhodobej stratégie podniku. Na základe predchádzajúcich máp a definovaných nástrojov štíhlej transformácie sa vytvorí časový harmonogram implementácie.

Štvrtá fáza – fáza stability: Cieľom tejto fázy je spevnenie základov pre štíhly podnik. V súvislosti s výsledkami z diagnostickej fázy, sa môže fáza stability čiastočne prekrývať s fázou stratégie. Stabilizácia a zviditeľnenie výkonu môže odhaliť problémy, o ktorých v súčasnosti ani nevieme, prispeje k zlepšeniu disciplíny, zvýšeniu kvality a výkonu. Potrebné je urobiť tieto kroky:

- Sprísniť disciplínu na pracovisku - písomné pravidlá, postupy na potlačenie rušivého správania.
- Definovať a zaviesť systém pravidelného merania výkonových parametrov na výrobných linkách, vo financiách, v kvalite, jednoducho všade. Treba pravidelne hodnotiť a nastavovať akcie pre zlepšenie. Systém kľúčových výkonových indikátorov (KPI - Key Performance Indicators) musí byť viditeľný, aby ho všetci mohli sledovať. Umožní to okamžité odkrytie problémov, zviditeľnenie odchýlok od normálu alebo plánu.
- Zaviesť systém riešenia problémov pre rýchlu identifikáciu a odstránenie príčiny problémov. Systém musí byť vizuálny a jednoduchý.
- Definovať čas taktu na každý produkt (čas, ktorý uplynie medzi výstupom dvoch rovnakých produktov pri plynulej prevádzke, pre uspokojenie aktuálneho dopytu) a preniesť do reálu.

Piata fáza – akčná: V tejto fáze sa implementujú zmeny, ktoré sme naplánovali využitím metód štíhlej transformácie: 5S, Standard Work, 3P (Production Preparation Process, SMED (Single Minute Exchange of Dies), TPM (Total Productive Maintenance), VRK (Variation Reduction Kaizen), TPI (Transactional Process Improvement) - nástroj používaný pre zlepšenie administratívnych procesov a zahŕňajúci niektoré metódy Standard Work a VRK, 6 Sigma. V tejto fáze budú užitočné pravidelné audity, kontrolujúce stav systému.

Šiesta fáza – fáza vyhodnotenia: Cieľom tejto fázy je meranie efektivity projektu a sledovanie postupu transformácie. Odporúčajú sa dva typy vyhodnotenia: priebežné a súhrnné. Pre priebežné vyhodnotenie najlepšie vyhovujú mesačné formálne porady, kde implementačný tím predvedie stav projektu riadiacemu manažmentu. Tieto porady tiež vedú k presadeniu vhodných nápravných opatrení v prípade odchýlky od projektového plánu alebo harmonogramu.
Na konci implementácie akčnej fázy prichádza na rad súhrnné vyhodnotenie, ktoré prerokúva splnenie strategických cieľov a nastavuje nové ciele do budúcnosti. V rámci tohto vyhodnotenia sa tiež rozhoduje o rozšírení implementácie na ďalšie procesy, prípadne na celú spoločnosť. Je dôležité zvážiť, či nie je potrebné zmeniť organizačnú štruktúru.



Obr. 3: Fázy implemetácie zlepšovania procesov
Zdroj: vlastné spracovanie

Siedma fáza – nový cyklus: Cieľom tejto fázy je zavedenie procesu neustáleho zlepšovania. Vyhodnotením predchádzajúcej práce začíname nový cyklus. Analýza súčasného stavu ukáže, ako sme ďaleko a môžeme opätovne definovať budúci stav. Pri novom cykle aplikovanom na rovnakú oblasť budeme pre dosiahnutie ešte lepších výsledkov využívať zložitejšie metódy. Nový cyklus môže tiež rozšíriť implementáciu štíhlej transformácie na ďalšie vhodné oblasti, či už ide o ďalší hodnotový tok alebo celú spoločnosť alebo dodávateľský reťazec.
Po N rokoch bude vybudovaná štíhla spoločnosť, ktorá bude na ceste k lepším výsledkom. Na tejto ceste nemožno zastavovať. Je potrebné sa neustále prispôsobovať novým podmienkam. Môžeme tiež uvažovať o zahrnutí dodávateľov do štíhlej transformácie.

Z obrázka 3 vpravo môžeme vidieť, že fáze P z cyklu PDCA odpovedajú fázy 2. a 3. Fázy D, C a A fázam 5., 6. a 7. Podobne vľavo je porovnanie s cyklom DMAIC. Fáza 2. pokrýva D a M, 3. fáza zodpovedá A, 5. fáza I, 6.a 7. fáza C. Použitie týchto schém je individuálne a nemožno ho brať ako všeobecný recept pre každý podnik. Často sú potrebné iterácie v rámci danej fázy alebo susedných. Každopádne je to pomôcka, aby sme vedeli, s čím sa máme zaoberať.

ZÁVER

Prínosy, ktoré môžeme získať z aplikácie metód zlepšovania podnikových procesov v oblasti administratívy sú značné. V mnohých prípadoch úspory z takýchto realizovaných projektov môžu presahovať úspory z projektov zavádzaných vo výrobných procesoch. V mnohých podnikoch aj polovicu času strávime administratívnou prípravou výroby a súvisiacimi procesmi od doby objednávky až po prvú pridanú hodnotu vo výrobe. Typicky sa redukcia sústredí na výrobný proces, kde sú tlaky na včasné dokončenie zákaziek najväčšie, ale prinajmenšom rovnaký prínos nám ponúkajú tiež administratívne procesy. Zlepšovanie procesov má veľký potenciál v odvetví služieb, ako napr. finančníctvo, telekomunikácie či zdravotníctvo. Čo je však na zlepšovaní administratívnych procesov ťažké, je ľudský faktor, t.j. porozumenie ľuďom a firemným problémom. Nestačí ovládať modelovanie, softvérové nástroje, metódy, postupy a štandardy modelovania procesov. Potrebná je perfektná komunikácia, schopnosť empatie a porozumeniu aj toho, čo nie je vyslovené, ale iba myslené.

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] BOLEDOVIČ, L., ŠUJAN, T.: *Kaizen- neustále zlepšovanie procesov*. [online]. [cit. 2014-09-05]. Dostupné z: archiv.ipaslovakia.sk/UserFiles/File/ZK/Ukazka_Kaizen.pdf
[2] BOLEK, V., GUBOVÁ, K.: *Procesná mapa ako nástroj zvyšovania konkurencieschopnosti podniku*. In Konkurence 6. ročník medzinárodní vědecké konference, 14. 5. 2014. Vysoká škola polytechnická Jihlava : Jihlava, 2014. ISBN 978-80-87035-91-7 [CD-ROM].
[3] HAMMER, M., HERSHMAN, L., W.: *Rychlejí, levnější, lépe, Devět faktorů účinné transformace podnikových procesů*, 2013, Management Press, Praha, 260s., ISBN: 978-80-7261-253-6.
[4] HANÁK, R., SIROTA, M., JUANCHICH, M.: *Experts use compensatory strategies more often than novices in hiring decisions* In Studia psychologica. - Bratislava : SAP - Slovak Academic Press, 2013. - ISSN 0039-3320. - Vol. 55, No 4 (2013), p. 251-263.

[5] HANÁK, R.: *Vplyv metódy výberu na mieru zhody medzi expertmi*. 7. kapitola / Róbert Hanák. - VEGA a SAV 2/0121/10. In Rozhodovanie a usudzovanie III: Aspekty, javy, aplikácie / Editorka: Viera Bačová ; Recenzenti: Vladimír Baláž, Jitka Gurňáková. - Bratislava : Ústav experimentálnej psychológie SAV, 2012. - ISBN 978-80-88910-37-4. - S. 187-211
[6] CHROMJAKOVÁ F.: *Koľko stojí štíhla administratíva?* 2008. [online]. [cit. 2014-09-05]. Dostupné z: http://e-api.cz/page/68842.kolik-stoji-stihla-administrativa-/
[7] CHROMJAKOVÁ F.: *Nálet na administratívne procesy - IPA Slovakia*, 2014. [online]. [cit. 2014-09-05]. Dostupné z: http://www.ipaslovakia.sk/sk/tlac-a-media/aktuality/nalet-na-administrativne-procesy
[8] KRAJČIOVA, M.: *Zlepšovanie procesov*, 2012, [online]. [cit. 2014-09-05]. Dostupné z: http://martakrajciova.blogspot.sk/2012/04/zlepsovanie-procesov-clanok.html
[9] ZAFČÍK, J.: *Fázy implementácie štíhlej výroby*, 2014, [online]. [cit. 2014-09-10]. Dostupné z: http://www.epodnikanie.euin.org/node/110

Táto práca bola podporená Vedeckou agentúrou VEGA prostredníctvom finančnej podpory projektu č. 1/0336/14.

Value at risk a iné vybrané metódy kvantifikácie finančného rizika
Value at risk and the other selected methods of quantification of financial risk

Katarína Podmajerská[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

finančné riziko, durácia, štandardná odchýlka, value at risk

JEL Klasifikácia

G31, G39

ABSTRAKT

This paper provides the view on selected methods of quantification of financial risk. The first part deals with theoretical background of risk and financial risk. The historical development of financial risk management tools is presented in the next part. The selected methods of quantification of financial risk in this paper are duration, standard deviation and value at risk. Duration is the most commonly used measure of risk in bond investing. Duration indicates how price-sensitive a bond or portfolio is to changes in interest rates. One way to measure risk is to calculate the variance and standard deviation of the distribution of returns. The standard deviation is calculated as the positive square root of the variance. The last part provides the brief view on the most common methods according to many economists, value at risk. Value at risk is used by risk managers in order to measure and control the level of risk which the firm undertakes. This part deals with characteristics, pros and cons of this tool.

ÚVOD

Dnešný svet čelí trendu narastanie neistoty a rizika. Globalizácia sveta, ekonomík prináša so sebou veľa výziev a príležitostí. Na druhej strane však predstavuje veľkú hrozbu, ktorej nie je možné zabrániť v tomto otvorenom ekonomickom svete. Riziko sa spája aj s jedným s druhov finančných rozhodnutí podniku, ktoré uskutočňujú podnikateľské subjekty, a to rozhodovanie o investíciách. Riziko investovania spočíva v tom, že nie je dopredu známy jeho výsledok, to znamená, že z investovaných prostriedkov môže subjekt dosiahnuť značný objem zisku, ale na druhej strane môžu byť tieto investované prostriedky stratené. V oblasti financií teda riziko predstavuje možnosť odklonu skutočného výnos z investícií od predpokladaného. Riziko predstavuje neistotou, ktorú vieme za pomoci rozličných nástrojov kvantifikovať.

V teoretickej i praktickej rovine sa používa množstvo nástrojov kvantifikácie a riadenia finančných rizík. Počas 20. storočia sa vyvinulo množstvo nástrojov manažmentu rizika. Medzi prvými sa objavuje durácia, ktorá predstavuje kľúčový štatistický nástroj na posúdenie rizika pri dlhopisoch. Ďalej možno spomenúť Markowitzovu optimalizáciu portfólia, Sharpov

[1] Ing. Katarína Podmajerská, školiteľ: prof. Ing. Božena Hrvoľová, CSc. , Katedra podnikových financií FPM EU v Bratislave, e-mail: katarina.podmajerska@gmail.com.

model oceňovania kapitálových aktív a ďalšie. Jedným z najpoužívanejším spôsobom kvantifikácie neistoty pri finančných aktívach je metóda Value at Risk, ktorá hrá dôležitú úlohu pri investičných rozhodnutiach a manažmente bánk.

TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ RIZIKA

„Pojem riziko má historický pôvod a ako uvádzajú jednotlivé zdroje, pochádza z arabského slova *risk*, ktoré pôvodne znamenalo ako priaznivú, tak aj nepriaznivú udalosť v živote človeka. Neskôr sa pojem zúžil len na negatívny charakter následkov.“[16, s. 10] Riziko predstavuje neistotou, ktorú vieme za pomoci rozličných nástrojov kvantifikovať. Ide o možnosť určitej hrozby škody, strát, alebo iných negatívnych udalostí, ktoré môžu byť spôsobené externými, ale aj internými faktormi a možno sa im vyhnúť preventívnymi opatreniami. Riziká, ktoré vplývajú na podnik, môžeme rozdeliť do dvoch základných skupín a to finančné a iné podnikateľské riziká. V oblasti financií riziko predstavuje možnosť odklonu skutočného výnos z investícií od predpokladaného. Často krát sa riziko vníma iba negatívne. Zabúda sa na jeho ďalší aspekt a tým je šanca. Riziko nemusí nevyhnutne viesť k negatívnym odklonom. Finančné riziká súvisia s vývojom na finančných trhoch a s používaním jednotlivých finančných nástrojov.

VYBRANÉ NÁSTROJE MANAŽMENTU RIZIKA

„Manažment rizika musí byť súčasťou každej organizácie.“[13] Keďže je vplyv rizika na dosahované podnikateľské výsledky kľúčový, je jeho efektívne riadenie pre podniky výzvou. „Jeden z najpraktickejších argumentov vysvetľujúcich dôležitosť riadenia rizika pre podnik je ten, ktorý sa týka nákladov finančných ťažkostí.“[19] (Pod nákladmi finančných ťažkostí sa myslia náklady spôsobené zhoršením sa finančnej situácie podniku, napr. nesplácanie pohľadávok zákazníkmi, alebo zle riadený výrobný proces). Manažment rizík „predstavuje racionálne správanie sa v rizikových situáciách takým spôsobom, aby bola ochránená súčasná a budúca aktivita podniku. Zahrňuje súbor činností vedúcich k minimalizácii strát v dôsledku existencie rizika. Cieľom je dosiahnuť bezpečné činnosti pri čo najnižších nákladoch na zaistenie tejto bezpečnosti.“[9]

Nasledujúca tabuľka ponúka stručný prehľad vývoja nástrojov manažmentu rizika z časového hľadiska.

Tabuľka 1 *Vývoj nástrojov manažmentu rizika* [11][17]

ROK	**NÁSTROJ MANAŽMENTU RIZIKA**
Etapa základných aktív: dlhopisov a akcií	
1938	durácia dlhopisov
1952	Markowitzova optimalizácia portfólia
1963	Sharpov Capital Asset Pricing Model
Etapa derivátov	
1973	Black – Scholesov model na ocenenie opcií
1976	Rossova Arbitrage Price Theory
1979	binomický opčný model

Etapa atomického prístupu k riziku	
1983	RAROC (Risk-adjusted return on capital)
1988	RAW (Risk-weighted assets) pre banky, limity na „Greeks“
1992	Stress testing
1993	**Value at risk**
1994	RiskMetrics
1997	CrerditRisk
Etapa unifikovaného prístupu k riziku	
1998	integrácia trhového a kreditného rizika
2000	meranie rizika po celej šírke podnikateľskej sféry
2008	kritický pohľad na teórie a hľadanie nového pohľadu na financie

Zdroj: JORION, P. 2007. *Value at risk: the new benchmark for managing financial risk*. Bostnon: McGraw-Hill, 2007. p. 16. ISBN 978-007-126047-3 a TAPIERO, CH. S. 2010. *Risk Finance and Asset Pricing: Value, Measurements, and Markets*. Hoboken: John Wiley &Sons, Inc., 2010. p. 44-46. ISBN 978-0-470-54946-9.

Existuje a bolo vymyslených množstvo metód, ktorými sa meria riziko. V príspevku popisujeme vybrané z nich s akcentom na metódu Value at Risk.

Durácia predstavuje kľúčový štatistický nástroj, ktorý sa používa na posúdenie rizika pri dlhopisoch. Je definovaná ako obdobie, počas ktorého musí byť kúpený dlhopis v určitom objeme držaný, aby investor dosiahlo stanovený a požadovaný výnos, bez ohľadu na vývoj na trhu.[7] Predstavuje jeden z nástrojov, ktorým sa meria životnosť dlhopisov. Pre investorov je však oveľa dôležitejšie využitie tejto techniky na meranie citlivosti dlhopisu na zmenu úrokovej sadby, či už jej pokles alebo nárast. Tiež môže upozorniť na blížiace sa nebezpečenstvo. Väčšina investorov si uvedomuje, že cena dlhopisov klesá, keď úrokové sadzby rastú a rastie, keď úrokové sadzby klesajú. Mnohí investori tiež vedia, že dlhopisy s dlhšou dobou splatnosti sú viac citlivé na pohyby a zmeny úrokových sadzieb ako krátkodobé. Durácia umožňuje investorom kvantifikovať pravdepodobné cenové pohyby. Ak chcú investori získať hrubú predstavu o dopade budúcich zmien úrokových sadzieb na dlhopisy, stačí iba vynásobiť duráciu nárastom alebo poklesom úrokových sadzieb.

Duráciu možno vypočítať podľa nasledujúceho vzorca: [12]

$$D = \frac{\sum_{t=1}^{n} \frac{t \cdot C_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=1}^{n} \frac{C_t}{(1+i)^t}}$$, kde

D – durácia,
t – lehoty splatnosti,
C_t – cash flow (kupónové platby a nominálna hodnota),
i – úroková sadzba.

Štandardná odchýlka sa používa na meranie volatility. Volatilita je kľúčovým indikátorom. Všeobecne platí, že čím vyššia je volatilita, tým je vyššia aj variabilita a rizikovosť. Štandardná odchýlka je prijateľným nástrojom merania rizika, ale nie to dokonalý nástroj. Štandardná odchýlka je nástrojom merania volatility a variability ceny podkladového nástroja. Keďže tento nástroj má aj svoje chyby, treba toto meranie doplniť a sledovať niekoľko rokov po sebe. Štandardná odchýlka ukazuje, do akej miery sú jednotlivé skúmané hodnoty okolo strednej hodnoty. Čím je štandardná odchýlka menšia, tým bližšie sú skúmané hodnoty okolo strednej hodnoty.

Rizikových manažérov zaujíma rozpätie výnosov a priemerné rozdiely medzi nimi. Práve tu štandardná odchýlka poskytuje hodnoverný nástroj pre porozumenie riziku danej situácie. Ide o rozpätie medzi najvyšším a najnižším možným príjmom.[12] Štandardnú odchýlku možno jednoducho vypočítať s použitím finančnej kalkulačky alebo s využitím špeciálnych funkcií rôznych najmä tabuľkových editorov. Štandardná odchýlka má široké využitie v oblasti financií pri meraní priemerných rozdielov vo výnosoch. Na výpočet možno použiť rozptyl, ktorého odmocnením dostaneme štandaradnú odchýlku.

$$\sigma^2 = \sum_{i=1}^{n} (x_i - \bar{x})^2 \cdot p_i \text{ , kde}$$

σ^2 – rozptyl,

x_i - výnosnosť finančného nástroja,

$\bar{x}$ - priemerná výnosnosť,

p_i - pravdepodobnosť.

Potom $\sigma = \sqrt{\sigma^2}$, kde

σ – štandardná odchýlka.

„Vážnou výhradou proti volatilite ako miere finančného rizika je námietka, že volalita per se riziko nemeria“ hoci „poskytuje cenné informácie o sústredení výnosov okolo svojej strednej hodnoty.“[4]

Ďalším nástrojom merania je **variačný koeficient**. Túto techniku možno využiť na porovnávanie rizikovosti, v prípade, že sú výnosy rozdielnej výšky. Ide vlastne o pomer štandardnej odchýlky a priemerného výnosu. Čím je tento koeficient vyšší, tým je väčšie riziko.[15]

$$V = \frac{\sigma}{\bar{x}} \text{ , kde}$$

V – variačný koeficient.

VALUE AT RISK

Nesporne možno povedať, že presné nástroje kvantifikácie trhového rizika sú veľmi dôležité. Bolo vyvinutých mnoho metód merania rizík a podľa mnohých autorov najpoužívanejšou z nich je **Value at Risk** (VaR). VaR je definovaná ako minimálne množstvo straty hodnoty portfólia pri stanovenej pravdepodobnosti za určité časové obdobie.[21] Pre túto metódu je vhodnejšie pracovať s maximálnymi pravdepodobnosťami, ktoré vychádzajú z historických dát a sú tiež vhodné pre nelineárne modely.[6] Zjednodušene možno povedať, že táto metóda určuje spodnú hranicu strát, ktoré vzniknú s určitou pravdepodobnosťou a počas určitého obdobia. Z matematického hľadiska je táto metóda vlastne kvantilom rozdelenia budúcich výnosov a strát. To nám poskytuje teoretické základy, na ktorých môžeme vyvinúť metódy pre odhad VaR. Veľká popularita metódy medzi finančnými inštitúciami spočíva v jej teoretickej jednoduchosti. Redukuje trhové riziko portfólia len na číslo, ktoré je pre nás jednoduchšie na hodnotenie a porovnanie. VaR je široko využívaná v rôznych oblastiach, od riadenia rizika, hodnotenia výkonnosti manažéra rizík na základe regulačných požiadaviek.

Pôvod tejto metódy treba hľadať v sedemdesiatych a osemdesiatych rokoch minulého storočia, keď mnohé finančné inštitúcie začali pracovať s vlastnými internými modelmi merania a agregovania rizika. Začali pracovať s týmito modelmi pre vlastné účely rizikového manažmentu. S rastom komplexnosti podnikov sa stávali modely náročnejšie, ale zároveň oveľa dôležitejšie. Pôvodne sa táto metóda využívala pri kvantifikácii menového a úrokového rizika v bankovej praxi.[14] „V roku 1980 sa redimentárna podoba metódy value at risk stala

súčasťou kapitálových požiadaviek americkej komisie Securities Exchange Commission a obdobne sa v roku 1996 metodika value at risk stala súčasťou bazilejskej dohody o kapitálovej primeranosti z roku 1988.“[4]

VaR modely sa rozšírili veľmi rýchlo, najskôr medzi investičné banky, potom komerčné banky, penzijné fondy, poisťovne i nefinančné spoločnosti. V polovici deväťdesiatych rokov minulého storočia sa tento model stal dominantným nástrojom merania finančných rizík. Medzitým sa tento model stal sofistikovanejším a začal sa používať aj na meranie iných druhov rizík ako napríklad kreditné riziko, operatívne riziko alebo riziko likvidity.[5]

VaR má svoje špecifické charakteristiky, ktoré vypovedajú o jej úrovni subjektivity. Sú definované prostredníctvom voľby nasledujúcich prvkov:[18]

- časový horizont,
- výber metódy výpočtu,
- rozsah dôvery, ktorý vypovedá o pravdepodobnej úrovne straty.

Táto metóda má určité charakteristiky, ktoré ju odlišujú od iných, viac tradičných metód, a to:[5]

- poskytuje bežné meranie rizika pri rozličných rizikových faktoroch a v rozdielnych pozíciách. To znamená, že môže byť aplikovaná na rôzne druhy portfólií a použitá na porovnanie rizík medzi rozdielnymi druhmi portfólií. Napríklad duráciou možno kvantifikovať riziko iba v prípadoch fixného výnosu,
- umožňuje agregovať všetky rizikové pozície a koreluje rizikové faktory navzájom, čo tradičné prístupy k meraniu rizika nedokážu,
- uplatňuje holistický pohľad na riziko a dokáže v rovnakom čase pracovať s rozličnými rizikovými faktormi. Zameriava sa na celé portfólio, pričom tradičné metódy venujú pozornosť len jednotlivým pozíciám,
- poskytuje rizikovému manažérovi pravdepodobnosti spojené so špecifickými stratami. Mnohé tradičné prístupy dávajú len odpoveď „čo ak?“, ale nedávajú indikácie straty pravdepodobnosti,
- je vyjadrená v najjednoduchšej a najviac zrozumiteľnej mernej jednotke, a to „stratené peniaze“. Výsledky ostatných metód sú vyjadrené v menej transparentných jednotkách, napríklad priemerná doba cash flows.

Tento model má tri základné premenné a to:[1]

- hladina spoľahlivosti – pravdepodobnosť, že strata nebude väčšia ako sa predpokladalo,
- časový rámec – horizont prognózy. Pri VaR sa predpokladá, že počas horizontu prognózy sa portfólio nemení,
- volatilita.

Potom možno matematicky VaR zapísať:[1]

$$VaR = -\kappa(\alpha) \cdot P \cdot \sigma_P$$

VaR – value at risk,

$\kappa(\alpha)$ - očakávaná hladina spoľahlivosti [(1-α)% kvantil normovaného normálneho rozdelenia],

P – hodnota portfólia,
σ_P - štandardná odchýlka portfólia.

Existuje viacero metód stanovenie VaR a medzi najvýznamnejšie sa zaraďujú:[20]

- analytická metóda (variačno-kovariančná metóda),
- metóda historickej simulácie,
- metóda pravdepodobnostných simulácií Monte Carlo.

Metóda variácií a korelácii využíva pri odhade budúcich strát portfólia informácie zo štatistiky o volatilite hodnôt z minulosti a tiež korelácie medzi zmenami hodnôt. Korelácie a volatilita sa počíta za zvolené obdobie pri použití historických hodnôt. Najjednoduchšie modely predpokladajú normálne rozdelenie rizikových faktorov a ich stabilnú koreláciu. Tu však treba mať na pamäti, že trhové ceny nemajú vždy normálne rozdelenie, tiež že minulosť nemusí byť vždy dobrým priblížením budúcnosti, a taktiež že modely nemôžu zachytiť trhové riziko, ktoré sa týka mimoriadnych udalostí. Výhodou tejto metódy je široký rozsah použiteľnosti pri trhových a cenových rizikách, pomerne ľahko sa interpretujú dosiahnuté výsledky a je vhodným signalizačným nástrojom včasného varovania. Nedostatkom je to, že sa nedá použiť pri kvalitatívnych rizikách a pri rizikách, ktoré nemajú presne vymedzené finančné toky, využiteľnosť v kratších časových úsekoch. Tiež ju môžeme uplatniť len pri bežných finančných rizikách, ku ktorým existuje časový rad hodnôt podkladových nástrojov.[14]

Metóda historickej simulácie vychádza zo strát z minulosti v danom portfóliu. Má presne stanovený postup. Pre hodnoty zdroja rizika sa za určité časové obdobie vypočítajú absolútne a relatívne odchýlky. Tie sa následne usporiadajú od najnižšej po najvyššiu. V porovnaní s predchádzajúcou metódou je jednoduchšia, pretože nie je pri nej potrebné rozdeliť pravdepodobnosti rizikových faktory a určovať korelácie medzi faktormi rizika. nevýhodou je, že potrebuje dostatočné množstvo historických simulácií. Táto metóda predstavuje neparametrický prístup, ktorý vychádza z toho, že zmeny rizikového faktora v minulosti sa môžu opakovať aj v súčasnou portfóliu. V dôsledku toho nie je potrebné zaoberať sa predpokladmi o rozdelení rizikových faktorov alebo tvare rozdelenia trhových portfóliových zmien.[3]

Metóda pravdepodobnostných simulácií **Monte Carlo** je založená na generovaní veľkého počtu scenárov vývoja hodnoty portfólia. Ide o jednoduchú heuristickú metódu, ktorá pravdepodobnosti stanovuje až pre jednotlivé scenáre, nie pre jednotlivé parametre rizika. Každú simuláciu tvorí kombinácia náhodne vygenerovaných rizikových faktorov z ich rozdelením pravdepodobností. „Každý neistý vstup alebo parameter, ktorý je predmetom záujmu sa považuje za priemernú premennú so známym rozdelením pravdepodobností.“[10] Výstup modelu nie je číselná hodnota, ale tiež rozdelenie pravdepodobnosti.

VaR môže byť metódou, ale aj ukazovateľom. „Veľkou **výhodou** metódy je schopnosť agregovať finančné riziko zo všetkých finančných nástrojov do jedného ukazovateľa a vyjadriť ho v jednom čísle.“[8] Pozitívom tejto metódy je aj ľahká interpretácia vypočítaného výsledku. Ďalším pozitívom je, že metodika VaR je atraktívna tak pre odborníkov, ako aj pre regulačné orgány, nielen kvôli ľahkému pochopeniu, ale aj kvôli tomu, že napomáha odhadnúť úroveň kapitálu, ktorý je potrebný na udržanie určitej hladiny rizika. Výhodou je aj schopnosť začleniť účinky diverzifikácie portfólia.[1]

Napriek týmto značným výhodám sa stretávame s veľkou ***kritikou*** tejto metódy. Niektorí vidia neefektívnosť tejto metódy v tom, že nie je vhodné ju aplikovať pre odhadovanie iných ako trhových rizík, ba dokonca aj pre trhové riziko, pre ktoré bola

vyvinutá. Ďalšie kritika spočíva v tom, že nedáva správne indikácie na rozhodovanie a nedá sa použiť, ak sa na trhu objavujú prvky ako trhové „bubliny“, spätné ocenenie alebo niektoré „vzorce správania“.

Artzner et al. ukazujú, „že value at risk nespĺňa požiadavku subadivity, a teda nie je koherentnou mierou rizika vo vymedzenom slova zmysle.“[2] Títo autori svoje výhrady voči VaR zhrnuli do nasledujúcich dvoch bodov:[2]

- value at risk neumožňuje korektné sčítanie rizík (ani rizík nezávislých udalostí), čím spôsobuje vážne agregačné problémy a
- použitie value at risk nepodporuje diverzifikáciu rizika a niekedy ju znemožňuje, pretože nezohľadňuje ekonomické dôsledky udalostí, ktorých riziko meria.

Hlavné výhrady, ktoré sa týkajú praktického použitia VaR, sa dotýkajú predpokladov o štatistických vlastnostiach finančných dát, ktoré priamo ovplyvňujú konštrukciu modelov. Boďa sumarizuje nedostatky tejto metodiky nasledovne:[4]

- predpoklad o normalite výnosov nie je adekvátny,
- predpovede rizika vyjadrené hodnotu value at risk sú vysoko volatilné,
- kvalita predpovede závisí od dostatočného počtu minulých pozorovaní,
- vážny problém spôsobuje skutočnosť, že portfólio finančných inštitúcií je dynamické,
- skonštruované modely rizika obvykle predpokladajú lineárnu závislosť.

ZÁVER

Od 20. storočia sa vyvinuli rozličné nástroje manažmentu rizika. Durácia predstavuje kľúčový štatistický nástroj, ktorý sa používa na posúdenie rizika pri dlhopisoch. Je definovaná ako obdobie, počas ktorého musí byť kúpený dlhopis v určitom objeme držaný, aby investor dosiahlo stanovený a požadovaný výnos, bez ohľadu na vývoj na trhu. Na meranie volatility slúži štandardná odchýlka. Avšak tento názor je niektorými autormi značne kritizovaný a tvrdia, že v podstate riziko ani nemeria. Niektoré nedostatky tohto nástroja odstraňuje variačný koeficient. Podľa mnohých autorov najpoužívanejším nástrojom kvantifikácie trhového rizika je metóda Value at Risk, ktorá je definovaná ako minimálne množstvo straty hodnoty portfólia pri stanovenej pravdepodobnosti za určité časové obdobie. Je široko využívaná v rôznych oblastiach, od riadenia rizika, hodnotenia výkonnosti manažéra rizík na základe regulačných požiadaviek. Model VaR pozostáva z troch prvkov a to hladiny spoľahlivosti, časového rámca a volatility.

VaR možno stanoviť viacerými metódami, pričom najznámejšie sú tri, analytická metóda, metódy historickej simulácie a metóda pravdepodobnostných simulácií Monte Carlo. Výhodnou tejto metódy je schopnosť agregovať finančné riziko do jedného ukazovateľa a vyjadriť ho jedným číslom, tiež schopnosť začleniť účinky diverzifikácie portfólia. Je vhodným nástrojom pre odborníkov, ale i regulačné orgány. VaR však nie je vhodné aplikovať na iné aké trhové riziká, nie je dobrým indikátorom rozhodovania. Nemožno ju použiť, ak sa na trhu objavujú bubliny. Nepodporuje diverzifikáciu rizika, vyžaduje veľké množstvo minulých pozorovaní a model predpokladá lineárne závislosti. Každý nástroj kvantifikácie, manažmentu rizík má svoje prednosti a nedostatky. Použite je ovplyvnené množstvom faktorov, v poslednej dobe globalizovaným svetom plným inovácií. Preto je nevyhnuté prehodnotenie aplikácie viacerých z nich a hľadať nové prístupy na kvantifikáciu a riadenie finančných rizík.

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] ANGELOVSKA, J. 2013. Managing market risk with VaR (Value at Risk). In *Management*. [online]. 2013, vol. 18, n. 2, p. 81-96 [cit. 2014-10-14]. Dostupné na internete: <http://han.savba.sk:81/han/EBSCO/web.b.ebscohost.com/bsi/pdfviewer/pdfviewer?vid=26&sid=61b75026-cc21-4073-9209-3a51ef2fa84e%40sessionmgr110&hid=101>.

[2] ARTZNER, P. et al. 2007. Coherent multiperiod risk adjusted values and Bellman's principle. In *Annals of Operations Research*. [online]. 2007, vol. 52, no. 7 [cit. 2014-10-13]. Dostupné na internete: < http://han.savba.sk:81/han/ProQuest5000MedlineProquest/search.proquest.com/docview/214504482/AB7770D718D14BA6PQ/1?accountid=16911>.

[3] BLANCO, C. –AROGONÉS, J. R. 2013. In Energy Risk. [online]. 2013, vol. 10, no. 6, p. 40-42, 44-45 [cit. 2014-10-15]. Dostupné na internete: http://han.savba.sk:81/han/ProQuest5000MedlineProquest/search.proquest.com/docview/1350476717/fulltextPDF/A1750635C9494E7EPQ/5?accountid=16911 . ISSSN 1742-4305.

[4] BOĎA, M. 2006. Value at risk I. Value at risk ako miera rizika, alternatívy, nedostatky, regulačný aspekt. In *Forum statisticum Slovacum*. ISSN 1336-7420, 2006, roč. 2, č. 4, s. 15-24.

[5] DOWN, K. – BLAKE, D. 2006. After VaR: The Theory, Estimation, And *Insurance Applications of Quanitle-Based Risk Measures*. In Journal of Risk and Insurance, 2006. ISSN 1539-6975, vol. 73, no. 2, p. 193-229.

[6] FADHILA, H. – RIZAL, N. A. 2013. Analysis of Risk using Value aj Risk After Crisis. In *Information Management and Business Review*. ISSN 220-3790, 2013, vol. 5, no. 8, p. 394-400.

[7] GOTTSCHALK, E. C. 2004. Duration is a key to bond funds riks. In *Wall Street Journal* [online]. April 2004, p. C1.

[8] HRVOĽOVÁ, B. – HRONEC, M. 2013. *Model VAR* a *pohľad* na *jeho* výhody a nevýhody. In *Znalectvo : v odboroch Stavebníctvo a Podnikové hospodárstvo*. ISSN 1335-809X, 2013, roč. 17, č. 3, s. 21-23.

[9] HUDÁK, I. 2009. Súčasné možnosti riadenia rizík podnikateľských subjektov. In *Semafor'09 – Slovenská ekonomika, mýty a fakty o realite*: zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie [CD-ROM]. Košice: Vydavateľstvo Ekonóm, 2009, s. 556-562. ISBN 978-80-225-2841-2.

[10] CHEUNG, Y. H. – POWELL, R. 2012. Anybody can do Value at Risk: a Teaching study using Parametric Computation and Monte Carlo Simulation. In *Austalasian Accounting Businss & Financial Journal* [online]. 2012, vol. 6, no.5, p. 101-118 [cit. 2014-10-15]. Dostupné na internete: < http://han.savba.sk:81/han/ProQuest5000MedlineProquest/search.proquest.com/docview/1459697346/8845FC753F9A42C9PQ/1?accountid=16911>.

[11] JORION, P. 2007. *Value at risk: the new benchmark for managing financial risk*. Bostnon: McGraw-Hill, 2007. 602 p. ISBN 978-007-126047-3.

[12] KRÁLOVIČ, J. – VLACHYNSKÝ, K. 2011. *Finančný manažment*. Bratislava: Iura Edition, 2011. s. 293. ISBN 978-80-8078-356-3.

[13] LÍŠKOVÁ, C. 2012. Eliminácia rizík podnikania – ako na to? In *Zisk: riadenie – marketing – podnikanie*. ISSN 1337-9151, 2012, č. 12, s. 42-43.

[14] MARKOVIČ, P. – ŠNIRCOVÁ, J. 2004. Kvantifikácia finančného rizika a manažment podnikových procesov. In *Rozvoj teórie finančného manažmentu podniku v podmienkach globálnej ekonomiky, vedecký seminár*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2004. ISBN 80-225-1958-8, s. 59-77.

[15] MORRISON, R. 2011. The Coefficient of Variation. In *Inside Counsel* [online]. October 2011.

[16] RYBÁROVÁ, D. – GRISÁKOVÁ, N. 2010. *Podnikateľské riziko*. Bratislava: Iura Edition, 2010. s. 10. ISBN 978-80-8078-377-8.

[17] TAPIERO, CH. S. 2010. *Risk Finance and Asset Pricing: Value, Measurements, and Markets*. Hoboken: John Wiley &Sons, Inc., 2010. 456 p. ISBN 978-0-470-54946-9.

[18] TARDIVO, G. 2002. Value at Risk: The New Benchmark for Managing Market Risk. In *Journal of Financial Managment and Analysis*. ISSN 2241-0996, vol. 15, no. 1, p. 16-26.

[19] VAN DEN BERG, H. – KRIŠTOFÍK, P. 2011. Podnikateľské riziko a prístupy k jeho riadeniu. In *Finančný manažér*. ISSN 978-80-225-3299-0, 2011, roč. 11, č. 2, s. 61-64.

[20] VARCHLOVÁ, T. – RIMARČÍK, M. 2003. In *Biatec*. ISSN 1335-0900, 2003, roč. 11, č. 10, s. 27-28.

[21] WANG, X. 2010. Risk Measure Estimation in Finance. [online].

VEGA č. 1/0004/13 *Aktuálne trendy a metódy vo finančnom riadení podnikov a ich vplyv na finančnú stabilitu podniku*.

FINANČNÉ DERIVÁTY – TRADIČNÉ UPLATNENIE VS. ISLAMSKÉ FINANCIE[1]

FINANCIAL DERIVATIVES – TRADITIONAL APPLICATION VS. ISLAMIC FINANCE

Gabriela Ponecová[2]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

Islamic finance, islamic derivatives, riba – interest, forward, futures, option, swap

JEL Klasifikácia
F 31,G 15

ABSTRACT

Many of us have dealt with causes of latest financial and economic crisis . One of the mentioned factors were also financial derivatives, also referred to as „weapons of mass destruction“ . Personally , I am inclined to believe that the problem is not in financial derivatives , but their incorrect use, respectively. misunderstanding of the principles of their use . Financial derivatives are widely used , they can be used for hedging , trading respectively arbitrage strategies . This view is a view of classical , western world . But question is, if financial derivatives have , however, their own role in the application in Islamic finance, which has recently enjoyed a significant boom ? If so , in what form and under what conditions are there financial derivatives existing in countries governed by Sharia law ? These and other related questions will be addressed by the present paper.

ÚVOD

Účelom predkladaného príspevku je zamyslenie sa nad porovnaním základných kategórií finančných derivátov v klasickom, štandardnom ponímaní a v islamskom finančníctve, ktoré je momentálne na vzostupe. Príčin vzostupu islamského finančníctva je niekoľko :

- Rast moslimskej populácie
- Zlyhanie tradičných západných modelov vo finančníctve
- Narastajúci význam a potreba morálky vo finančníctve

K téme finančných derivátov bolo už povedané všeličo. Podľa niektorých sú zbraňami hromadného ničenia[3], podľa iných zasa príčinou vzniku celosvetovej finančnej a hospodárskej krízy, podľa ďalších zasa vynikajúcim nástrojom riadenia rizika. Nie deriváty sú tým zlom,

[1]Príspevok je výsledkom riešenia grantovej úlohy VEGA č. 1/0008/14 "Kľúčové trendy vo finančnom rozhodovaní podnikov v podmienkach nestabilných finančných trhov".
[2] Ing. Gabriela Ponecová, Ekonomická univerzita, Dolnozemská cesta 1/b, FPM, KPF, gabriela.ponecova@euba.sk, 02/67295674
[3] *https://www.khanacademy.org/.../financial-weapons-of-mass-destruction*

ale nedostatok vedomostí a zručností potrebných na ich porozumenie. Deriváty sa vo všeobecnosti používajú na tri základné účely, a to hedging, špekulácia alebo arbitráž.[4] A práve tieto motívy sú rozhodujúce, či víťazí pri ich používaní snaha o zmiernenie rizika alebo naopak túžba po zisku. Tradičné finančné deriváty v kresťanskom svete, v ktorom sú zaužívané normy typické pre „západnú kultúru sveta“ sa používajú finančné deriváty vo väčšom meradle práve na špekulatívne účely[5], ale čo ak sa finančné deriváty majú použiť vo svete, kde je „dosahovanie zisku z úrokov“ hriechom? Úrok je v islamskom finančníctve zakázaný predovšetkým kvôli tomu, že :

- Ohrozuje morálku spoločnosti
- Znižuje ľudskú dôstojnosť
- Vedie k nevhodnému spôsobu privlastňovania cudzieho majetku
- Vo svojom dôsledku zapríčiňuje záporný rast
- Je nespravodlivý[6]

Islamské financie majú korene v zákone šarída. Šarída kladie dôraz na etiku, morálku a zodpovednosť a okrem toho, stanovuje aj množstvo príkazov a zákazov. V súvislosti s finančnými derivátmi je potrebné spomenúť, že islamské finančné transakcie a nástroje sa musia vyvarovať nasledujúcich charakteristík[7] :

- Riba – úrok, úžera
- Rishwah – korupcia
- Gharar – podvádzanie, nepresnosť transakcií
- Maysir – špekulácia, gambling
- Jahl – získanie výhody vyplývajúcej z neznalosti partnerskej strany

Hlavnou otázkou, na ktorú budeme hľadať odpoveď je , či zaistenie (hedging) alebo špekulácia je povolené v islame ? Pokiaľ je povolené, potom aké sú oblasti, v ktorých islam povoľuje použitie zaistenia alebo špekulácie?

Finančné deriváty môžu byť v zásade kompatibilné so zákonom šarída, ak[8] :

- odrážajú skutočný dopyt po hedgingu spojený s jasne určeným vlastníctvom (gabd) identifikovateľného aktíva alebo podniku

[4]https://www.academia.edu/1459308/The_Islamic_Perspective_of_Hedging_and_other_Derivatives_in_the_Conventional_System

[5] Podľa časopisu the Economist bola trhová hodnota OTC derivátov v júni roku 2011 na úrovni 700 triliónov USD a na burze sa obchodovalo s derivátmi o hodnote 83 trilionov USD

[6] Poláčiková , J.: Islamské bankovníctvo I. časť . Dve tváre vplyvu islamu a arabskej kultúry. Dostupné na internete : www.nextfuture,sk/banky/clanky/ Islamské bankovníctvo I. časť . dve tváre vplyvu islamu a arabskej kultúry.

[7] Bacha, O.I. : Risk management, Derivatives and Shariah compliance – materiály z prednášky v Malajzii, 18. - 20.12.2012. Dostupné na internete : http://scitation.aip.org/content/aip/proceeding/aipcp/10.1063/1.4801099

[8] Jobst, A., A. : Derivatives in Islamic Finance: *There is No Right Way to Do the Wrong Thing—Opportunities for Investors,* **The Journal of Investing,** Spring 2013, Zväzok 22, Číslo. 1: str.. 7-21

- garantujú (zaručujú) istotu platobných záväzkov (povinností) a jasne definujú charakteristiky predmetu a/alebo výsledky dodania, znižujúc riziko zneužitia vyplývajúce z neznalosti (jahl)
- sa dištancujú (popierajú) od odkladu zmluvných povinností (nasi“a) v súvislosti s transferom fyzického aktíva ako objektu nepodmienenej transakcie, s výnimkou prípadov keď sa aplikuje doktrína extrémnej nevyhnutnosti alebo stanovený forward na poľnohospodárske komodity (salam) alebo vyrobené tovary (istisna) s odloženou dodávkou resp. platbou, ktorého predpoklad tvorenia komerčnej hodnoty preváži zákaz krátkodobých záväzkov až do naplnenia kontraktu
- obsahujú zaistené platby za účelom ochrany rizika, ale vylučujú provízie za účelom vytvárania jednostranných ziskov vyplývajúcich z priebežných zmien ceny podkladového aktíva za hranicou pôvodného rozsahu delenia rizika (sharik) medzi zmluvnými stranami
- sa vyhýbajú všetkým zakázaným hriešnym aktivitám (haram), predovšetkým tým, ktoré sú podobné gamblingu (maisir) a špekulácii kvôli neistote (gharar)

Tabuľka č.1 Členenie finančných derivátov v islamskom finančníctve

Islamské deriváty	**Ekvivalent konvenčných derivátov**	**Odlišnosti islamských derivátov od konvenčných derivátov**
Bai salam kontrakt	Forwardový kontrakt	Celá platba je uskutočnená okamžite pri uzatvorení kontraktu ešte pred samotnou dodávkou podkladového aktíva/pred samotným naplnením obchodu. Cena je normálne nižšia než bežná spotová cena, na rozdiel od cien future kontraktov, ktoré zahŕňajú aj náklady prenosu
Murabaha	Forwardový kontrakt	Banka v skutočnosti nakupuje podkladové aktívum, ktoré následne znovu predáva
Bai Al - Urbun kontrakt	Opčný kontrakt	Opčná prémia sa odpočítava z ceny obchodu , keď je potvrdený kontrakt
Al - khiyar kontrakt	Opčný kontrakt	Obe zmluvné strany môžu kontrakt potvrdiť alebo zrušiť
Bai bil-wafa kontrakt	Repo obchod	Existuje tzv. "prehodnocovacie obdobie", resp. "obdobie na rozmyslenie". Cena pri odkúpení je rovnaká ako pôvodná cena, takže v kontrakte nie sú žiadne náklady za požičanie, zachováva sa princíp žiadneho úroku.

Zdroj : Heliiar, Ch., Aisahiawi, A.: Islamic derivatives. Journal of Corporate Treasury Management; May2011, Zv.. 4 číslo 2, str..120

V nasledujúcej tabuľke je základný prehľad rozdielov medzi klasickým derivátom a islamským derivátom, ktoré vychádzajú predovšetkým zo zákona šarída a jeho reštrikcií a príkazov.

Tabuľka č.2 Základné rozdiely medzi konvenčnými a islamskými derivátmi

Charaketrisitky	**Konvenčný forward**	**Islamský forward**
Cash flow	ovplyvnený v deň splatnosti	ovplyvnený na začiatku pri podpise kontraktu
riziko nezaplatenia	riziko protistrany je rovnaké pre obe strany	riziko je jednostranné, záťaž je predovšetkým na platiteľovi hotovosti na začiatku
Účtovné zachytenie	väčšinou mimosúvahovo pretože nie je potreba žiadnej hotovosti	súvahovo, platba na začiatku
IAS 39	zabezpečovacie úštovníctvo môže byť použité	zabezpečovacie účtovníctvo nie je uplatniteľné
Future kontrakty	denné zúčtovanie povinné	denné zúčtovanie nie je použiteľné
plnenie	fyzické plnenie, resp. čisté zúčtovanie	fyzické plnenie je povinné

Zdroj : Ramasany, R., Helmi, M.H.,Munisamy, S.: Portfolio islamic risk management : On and off balance sheet hedging contracts with Bai Salam futures.

ALTERNATÍVNE PRODUKTY FINANČNÝCH DERIVÁTOV V ISLAMSKOM FINANČNÍCTVE

v nasledujúcom texte bližšie charakterizujeme produkty a nástroje, ktoré majú aspoň niektoré podobné črty so štandardnými finančnými derivátmi

BAI SALAM (alternatíva forwardu)

Salam kontrakt, nazývaný aj Bai Salam je nástroj používaný v islamskom finančníctve už dávno pred prorokom Mohamedom. Ide o kontrakt, v ktorom sa kupujúci zaviaže vo vopred dohodnutom termíne v budúcnosti odkúpiť podkladové aktívum za vopred dohodnutú cenu, ktorá je však splatná okamžite po uzatvorení kontraktu. Ide o kontrakt podobný forwardu, s výnimkou toho, že cena je splatná na začiatku a nie na konci trvania kontaktu. Táto zvyklosť sa vyvinula v dávnych časoch a je typická predovšetkým pre poľnohospodárske produkty, pri ktorých farmári potrebujú kapitál vopred na financovanie pracovného kapitálu. Salam sa líši aj od future kontraktu, keďže vo výpočte a stanovení spravodlivej ceny vstupujú do úvahy náklady prenosu. Future kontrakty tak ako ich poznáme nemajú v islamskom finančníctve miesto, nakoľko do ceny pri future kontraktoch vstupuje časová hodnota peňazí, ušlý úrok vyjadrujúci náklady alternatívnych príležitostí, pričom spotová cena podkladového aktíva sa líši od jeho ceny v čase exspirácie práve z dôvodu vplyvu času na peniaze. Islamskí

učenci upozorňujú na spätosť úroku a času, pričom čas je statkom, ktorým smie disponovať iba Stvoriteľ.[9]

Najväčším problémom pri kontrakte Bai salam je cena tovaru (podkladového aktíva) v čase splatnosti, pretože tá sa môže značne odlišovať od ceny platnej pri dodávke a tiež od ceny zaplatenej kupujúcim pri podpise kontraktu. Tento problém fluktuácie cien medzi podpisom kontraktu a jeho splatnosťou sa dá vyriešiť pomocou future kontraktu, ktorí je však pre islamské finančníctvo neakceptovateľný. Istou alternatívou je „kontrakt salam založený na hodnote“, kde sa berie do úvahy nielen objem podkladového aktíva, ale aj jeho cena, ktoré sa navzájom vynásobia. Ako príklad možno uviesť mlyn, ktorý si chce zabezpečiť pšenicu do budúcnosti. Mlyn zakúpi od inej spoločnosti určitý počet ton pšenice za vopred stanovenú cenu vo vopred stanovenom čase. Cenu platí pri podpise kontraktu a v čase vyplatenia peňazí obyčajne predávajúci pšenicu nemá. Môže si ju pred termínom dodania zaobstarať alebo ju môže dovtedy vypestovať. Na rozdiel od forwardového kontraktu musí byť zaplatená cena kupujúcim okamžite, ktorý však musí čeliť riziku zlyhania protistrany. Táto charakteristika kontraktu odporuje definícii derivátu, ktorá hovorí, že ide o derivátový obchod vtedy, ak nie je potrebná pri podpise hotovosť, resp. len v neporovnateľnom množstve oproti nákupu podkladového aktíva cez spotový trh. Cena, ktorú platí kupujúci pri Salam kontrakte je nižšia práve z dôvodu úverového rizika. V čase splatnosti kontraktu si predávajúci môže vybrať z rôznych stupňov úrovne kvality komodity. Je prirodzené, že si vyberie tú najlacnejšiu možnosť (cheapest – to delivery). Aj preto je podstatné, aby podkladové aktíva, ktoré sú objektom kontraktu boli presne definované, čo sa týka ich kvality a ostatných vlastností veľmi podrobne. Pri Salam kontrakte preberajú banky na seba časť transakčného rizika, pričom delenie rizika je jednou z podmienok akceptácie produktov podobných klasickým finančným derivátom v islamskom finančníctve.

BAI AL – URBUN (akontácia alebo alternatíva opcie)

Niektorí islamskí učenci pripúšťajú existenciu nástroja podobného opcii v podobe produktu BAI AL - URBUN. Ide o produkt, v ktorom kupujúci platí depozit predávajúcemu ako čiastkovú platbu z ceny vopred, pričom ak sa kupujúci rozhodne od kontraktu odstúpiť, resp. nechá ho vypršať z akéhokoľvek dôvodu, stráca právo na vrátenie depozitu. Ak je však kontrakt potvrdený, opčná prémia sa odpočíta od celkovej ceny, čo zároveň predstavuje aj základný rozdiel od opcie riadiacej sa naším právom. Pri klasickej opcii sa opčná prémia neodpočítava, ale je cenou za získanie práva na rozhodnutie, či opcia bude alebo nebude uplatnená. Bai al urbun môže byť použitý ako alternatíva ku klasickej opcii, avšak nie všetci islamskí akademici jeho použitie akceptujú.

AL – KHIYAR (alternatíva opcie)

Al – khiyar je produkt používaný v islamskom finančníctve kvôli svojej etickej podstate. Pri klasických opciách získavajú práva na rozhodnutie kupujúci, ktorí za toto právo platia opčnú prémiu, ktorá je súčasťou ceny bez ohľadu na to, či nechajú opciu exspirovať bez využitia alebo ju využijú. V prípade Al – khiyar ide o špecifický typ kontraktu, v ktorom majú obe zmluvné strany právo sa rozhodnúť, či kontrakt potvrdia alebo ho zrušia. V tomto

[9] Pressburg, A. P.: Islamské bankovníctvo dobýja svet. Trend. 01//2011. Dostupné na internete : http://profit.etrend.sk/dennik/islamske-bankovnictvo-dobyja-svet.html

type kontraktu je dôležitejšia jeho férovosť a naplnenie náležitých a racionálnych očakávaní oboch strán. Al – khiyar znižuje nevedomosť a neistotu (gharam), čo je hlavným dôvodom, prečo je akceptovaný v islamskom finančníctve. Okrem toho Al – khiyar majú tzv. „čas na rozmyslenie“, v ktorom sa môžu zmluvné strany rozhodnúť, či nezmenia svoje rozhodnutie, prípadne opciu zrušia, ak chcú.

KHIYAR AL –SHART (alternatíva opcie)

V tomto kontrakte získava jedna zo zmluvných strán absolútne právo na potvrdenie alebo naopak na odstúpenie z kontraktu. To umožňuje zmluvným stranám, chrániť sa proti pohybom ceny podkladového aktíva, ale aj proti rôznym udalostiam, ktoré vôbec nemusia súvisieť s podkladovým aktívom. Khiayr Al- shart na rozdiel od konvenčných opcií prihladia na etické hľadisko. Obe strany obchodu majú právo sa rozhodnúť, či bude kontrakt naplnený alebo ho celkom zrušia, zatiaľ čo pri konvenčných opciách sa neberú do úvahy zmeny v rozhodnutiach, ktoré by mohli mať finančné dôsledky.

MURABAHA (aôternatíva forwardu)

O Murabaha financovaní hovoríme, ak islamská banka kúpi aktívum na základe špecifikácie svojho klienta od dodávateľa a spätne ho predá klientovi za vyššiu cenu spravidla s časovým posunom. Toto financovanie sa používa predovšetkým pri obchodoch s komoditami a dlhodobými aktívami. Existujú dva druhy Murabaha obchodu. Prvým je klasický Murabaha obchod. Banka A kupuje komoditu bez predchádzajúceho prísľubu od budúceho kupujúceho a potom ponúkne túto komoditu ako Murabaha kontrakt za určitú cenu aj s príslušným ziskom. Druhý typ Murabaha kontraktu je spojený s prísľubom, v ktorom sú zakomponované tri strany – kupujúci, banka ako sprostredkovateľ a predávajúci aktívum. Kupujúci sľúbi, že nakúpi aktívum od banky, ktorá ho kúpi od predávajúceho. Banka potom aktívum znovu predá cez Murabahu kupujúcemu za náklady plus zisk, ktorý bol dohodnutý ešte pred uzavretím kontraktu. Proces v sebe zahŕňa riziko v tom, že sa kupujúci rozhodne aktívum od banky nekúpiť. Toto sa môže stať vtedy, ak je cena aktíva príliš volatilná a klesne po kúpe aktíva banku. Islamská banka používa pre seba opciu v čase kúpy aktíva od dodávateľa. Ak kupujúci nakúpi od banky aktívum, opcia banky exspiruje a nákupný kontrakt banky s dodávateľom je naplnený. V prípade, že kupujúci zruší dohodu, banka svoju opciu nenechá exspirovať, a anuluje svoj nákupný kontrakt s dodávateľom. Táto opcia umožňuje islamskej banke presunúť riziko na pôvodného dodávateľa. Zmluva s opciou je drahšia, nakoľko cena opcie je zahrnutá do ceny, za ktorú predáva dodávateľ aktívum, ako zmluva bez opcie. Toto je eticky opodstatnené a oprávnené podľa zákona Šaríja, pretože pôvodný dodávateľ je vystavený riziku, a v Islamskom finančníctve je prijateľné zahrnúť do ceny kompenzáciu za riziko.

BAI BIL – WAFA (alternatíva repo obchodu)

Bai Bil – Wafa kontrakt je hybrid, ktorý kombinuje znaky predaja a prísľubu. V tomto kontrakte jedna strana predáva aktívum druhej za cenu s podmienkou, že aktívum bude vrátené predávajúcemu v budúcnosti. Kontrakt má efekt prísľubu v tom, že kupujúci nesmie predať aktívum tretej strane. Kontrakt je podobný Repo obchodu, ale v prípade Bai Bil – Wafa je odkupná cena zhodná s pôvodnou predajnou. Kontrakt Bai Bil – Wafa je možné

vidieť ako konvenčný Repo obchod, s Call a Put opciou, pretože môže byť zrušený ktoroukoľvek zo strán v akomkoľvek čase.

ZÁVER :

Stále ďalší klienti sa zaujímajú a zvažujú produkty kompatibilné s právom šarífa, keďže deriváty budú čoraz viac nevyhnutné pre efektívne riadenie rizík . Avšak, deriváty sú v islamských financiách stále veľmi sporné . Základné rysy derivátov - predovšetkým neistota výplaty , absencia zdieľania rizika a potenciál špekulatívneho použitia, spôsobujú, že nie sú prijímané v tradícii islamského finančníctva . Štandardizácia niektorých teraz používaných udomácnených nástrojov hedgingu do univerzálne zrozumiteľných a akceptovateľných pojmov by stanovila prehľadnosť v ich reštriktívnom použití. Ich štandardizácia by zaistila konzistentnosť aplikácie, a tak zaujala širší okruh účastníkov (vrátane konvenčných zákazníkov, ktorí chcú rozšíriť svoje pôsobenie v oblasti Islamských financií) a pomohla by stanoviť porovnateľnosť derivátov oboch konvenčných aj Islamských financií.

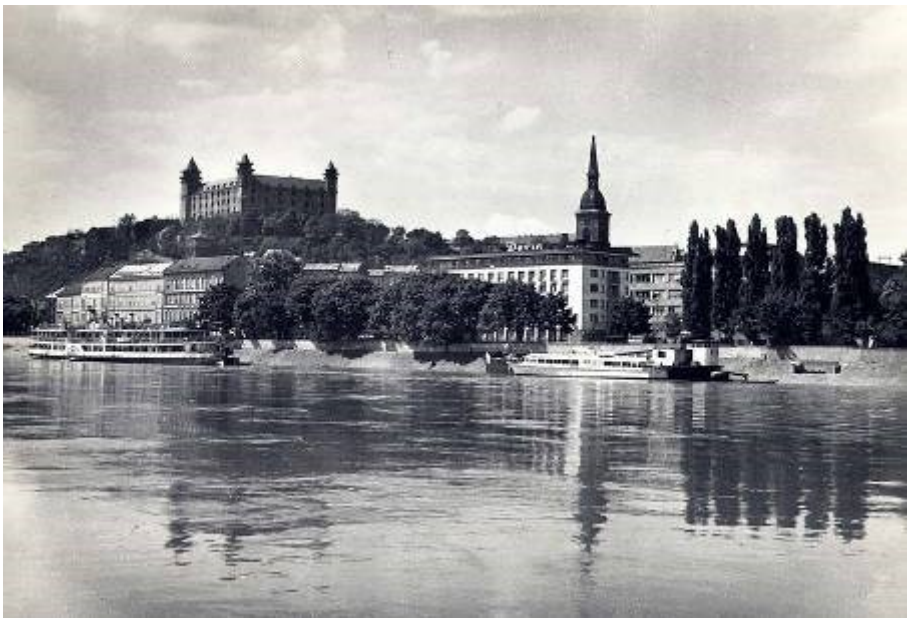
POUŽITÁ LITERATÚRA :

1. Bacha, O.I. : Risk management, Derivatives and Shariah compliance – materiály z prednášky v Malajzii, 18. -20.12.2012. Dostupné na internete : http://scitation.aip.org/content/aip/proceeding/aipcp/10.1063/1.4801099
2. Heliiar, Ch., Aisahiawi, A.: Islamic derivatives. Journal of Corporate Treasury Management; 05/ 2011, zväzok 4, číslo 2, str.120
3. Jobst, A., A. : Derivatives in Islamic Finance: There is No Right Way to Do the Wrong Thing—Opportunities for Investors, **The Journal of Investing,** 2013, zväzok 22, číslo 1, str. 7-21
4. Malkawi, B. H.: Finacial Derivatives between Western legal tradition and Islamic finance: A comparative approach. Journal of Banking Regulation 01/2013. Dostupné na internete: http://www.palgrave-journals.com/jbr/v15/n1
5. Poláčiková , J.: Islamské bankovníctvo I. časť . Dve tváre vplyvu islamu a arabskej kultúry. Dostupné na internete : www.nextfuture,sk/banky/clanky/ Islamské bankovníctvo I. časť . dve tváre vplyvu islamu a arabskej kultúry.
6. Pressburg, A. P.: Islamské bankovníctvo dobýja svet. Trend. 01//2011. Dostupné na internete : http://profit.etrend.sk/dennik/islamske-bankovnictvo-dobyja-svet.html
7. Ramasany, R., Helmi, M.H.,Munisamy, S.: Portfolio islamic risk management : On and off balance sheet hedging contracts with Bai Salam futures. Dostupné na internete: http://www.myjurnal.my/public/article-view.php?id=69937

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

INTERNATIONALE WISSENSCHAFTLICHE KONFERENZ DER DOKTORANDEN

der Fakultät für Betriebsmanagement der Wirtschaftsuniversität in Bratislava



Ökonomik, Finanzen und Management von Unternehmen VIII.

11. November 2014

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

THEMA:

Wissenschaftlich Diskussion einer Unternehmensanalyse zu strategischen Szenarien für Immobilienunternehmen am Fallbeispiel von Wohnungsgenossenschaften

Scientific discussion of a business analysis to strategic scenarios for real estate companies: The case of housing cooperatives

Vor- und Nachname des Autors:
Ingo M. Pusch

KEY WORDS

- Immobilien / Real Estate
- Immobilienmanagement / Real Estate Management
- Unternehmensanalyse / Company Analysis
- strategischen Unternehmensszenarien / strategic business scenarios
- Managementsicht / Management View
- Immobilienunternehmen / Real Estate Companies
- Wohnungsgenossenschaften / Housing Associations
- Tragfähigkeitsanalyse / Sustainability Analysis
- Demographie / Demography

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

ABSTRAKT

Deutsch

Die veränderten und in Zukunft wirkenden demographischen Bedingungen in Deutschland wirken sich relativ stark auf den Immobilienmarktaus, d.h. bei der Thematik der vorliegenden wissenschaftlichen Projektarbeit speziell auf den Wohnungsmarkt aus. Die untersuchten Wohnungsgenossenschaften, welche durch das Prinzip der gemeinschaftlichen Hilfe geprägt sind, müssen unbedingt aktiver ihre wirtschaftliche Lage bewerten und für die Zukunft im einzelnen neue Wege für die eigene Existenzsicherung finden. Die in dieser wissenschaftlichen Projektarbeit analysierte wirtschaftliche Lage der Wohnungsgenossenschaften und die Ableitung von Sofortmaßnahmen zur Insolvenzprophylaxe helfen im Erkenntnisprozess zunächst weiter. In der Praxis muss diese Analyse in Verbindung mit einem Risikofrüherkennungssystem für eine mittel- und langfristige Unternehmensstrategie ausgebaut und fortgeschrieben werden. Im Selbsterkennungsprozess muss die Führung der Unternehmen sofort aktiv werden und nicht auf die Änderung politischer Rahmenbedingungen hoffen.

Englisch

The modified and acting in future demographic conditions in Germany have a relatively strong on the Immobilienmarktaus, ie at the Topic of the present scientific project work specifically on the Woh-voltage market. The investigated housing cooperatives, which are characterized by the Prin-ciple of Community aid, be sure to evaluate their active host-nomic situation and see for the future in detail new ways for their own livelihood. The analyzed in this research project economic situation of the housing associations and the derivation of Immediate measures for prophylaxis for help in finding further process first. In practice, this analysis must be expanded and updated in conjunction with an early warning system for the medium and long-term corporate strategy. In the self-detection process, the management of the company must immediately be active and do not hope to change the political environment.

EINLEITUNG

Arbeit befasst sich konzeptionell mit der Analyse Im Auftrag einer Holding AG und in Abstimmung Die wissenschaftliche mit den Aufsichtsräten sind die nachfolgenden 5 neugegründeten Wohnungsgenossenschaften hinsichtlich ihrer wirtschaftlichen Verhältnisse, der Qualität ihrer Bestandsverwaltung und der speziellen Marktsituation im Rahmen einer Projektanalyse zu untersuchen. Diverse Unterlagen von den Genossenschaften und eigene Protokollnotizen standen zur Verfügung. Weiterführende Erläuterungen dazu finden Sie in dieser Arbeit im Punkt 3 (Analyse der Ausgangssituation) zu finden. Die Analyse basiert neben den bereitgestellten Unterlagen auf eigenen Aufzeichnungen, Beratungen und Nachforderungen spezieller zusammengestellter Zahlenwerke mittels Checklisten.

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

EINZELNE KAPITELN UND UNTERKAPITELN

1 Herleitung der Aufgabenstellung
1.1 Zielstellung

Mit der wissenschaftlichen Projektarbeit möchte ich auf Basis von Unternehmensanalysen vergleichbare Kriterien erarbeiten, um aus der aktuellen Situation für 5 Wohnungsgenossenschaften Szenarien für die Unternehmensstrategie abzuleiten.

wichtige Kriterien:

a) Analyse / ggf. Vergleich der wirtschaftlichen Verhältnisse
b) Entscheidungsvorschläge / Managementmaßnahmen entwickeln
c) Erarbeitung von Unternehmensstrategien in Form Szenarien

1.2 Problemformulierung

Die Unternehmen waren nicht in der Lage strukturierte Zahlenwerke (Kennziffer) zur Verfügung zu stellen. Auf Grund der Komplexität des Themas waren relativ viele und zeitaufwendige Gespräche und Tagungen mit den beteiligten Unternehmen und Banken notwendig. Regionale Marktdaten mussten eigenständig beschafft und ausgewertet werden.

1.3 Aufgabenstellung

Zu beantwortende Fragen:

- Sind die Wohnungsgenossenschaften in Bezug auf wirtschaftliche Verhältnisse vergleichbar?
- Gibt es „Ausreißer“ nach der Projektanalyse bei den Wohnungsunternehmen?
- Ist es heute erforderlich über bekannte Maßnahmen / Planungen hinaus, zukunftsweisende Strategien unter Veränderung der demographischen Verhältnisse zu entwickeln?
- In welcher Form und mit welchen Mitteln, sind die Unternehmen situationsbedingt zu führen?

Lfd-Nr.	Genossenschaft	Bundesland	Bestand an ME
01	Wohnungsgenossenschaft_A eG	Sachsen	1.118
02	Wohnungsgenossenschaft_B eG	Sachsen	975
03	Wohnungsgenossenschaft_C eG	Sachsen	1.194
04	Wohnungsgenossenschaft_D eG	Sachsen-Anhalt	2.440
05	Wohnungsgenossenschaft_E eG	Thüringen	1.574

Tab. 1: Gesamtübersicht der Wohnungsgenossenschaften

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

Vorgehen zur Problemlösung:
1. Kennzahlen benennen und aufbereiten
2. Vergleich schaffen, zu den wirtschaftlichen Verhältnissen der Unternehmen per Analyse
3. Szenarien für Unternehmensstrategien entwickeln

2. Analyse der Ausgangssituation
2.1 Erkenntnisstand

Im Vorfeld wurden die von den Genossenschaften zur Verfügung gestellten Unterlagen ausgewertet und unternehmensspezifische Fragestellungen für die Analyse vor Ort formuliert.

Folgende Unterlagen wurden abgefordert:

- ❒ Kaufverträge Holding AG
- ❒ Sämtliche Darlehensverträge, Bürgschaften
- ❒ Geschäftsberichte , Prüfberichte und Jahresabschlüsse
- ❒ Aktuelle betriebswirtschaftliche Auswertung
- ❒ Satzungen der Genossenschaften
- ❒ Organigramm / Personalübersicht
- ❒ Mieterzeitung / Werbematerial
- ❒ Regionaler Mietspiegel (soweit vorhanden)
- ❒ Planvorschau
- ❒ Relevanter Schriftwechsel

Die gewünschten Unterlagen und Informationen erreichten den Auftragnehmer teilweise erst während der laufenden Untersuchungsphase. Teilweise wurden Unterlagen nachgereicht oder mussten mehrfach überarbeitet werden. Auch in ihrer Art der Aufbereitung wiesen die Daten erhebliche qualitative Unterschiede auf. In der wissenschaftlichen Projektarbeit wurden diese Probleme aufgegriffen und systematisiert. Die gebündelten spezifischen Ergebnisse der jeweiligen Unternehmen wurden ausgewertet und für jedes Unternehmen als Beratungsbericht zusammenfassend dargestellt.

Die Einzelberichte werden an dieser Stelle informatorisch benannt. Sie dienen in dieser wissenschaftlichen Projektarbeit als Basis für die Unternehmensanalyse und zur Ableitung strategischer Unternehmensszenarien.

Die fünf Einzelberichte sind wie folgt gegliedert:

0 Vorbemerkungen

1 Wirtschaftliche Situation der Genossenschaft

1.1 Wohnungsbestand / Wohnungsmarkt

1.2 Ertragslage

1.3 Vermögens- u. Finanzlage

1.4 Fortführungsprognose

2 Erfolgs- und Risikofaktoren bzw. Hauptursachen der eingetretenen Entwicklung

3 Ansätze für ein Sanierungs- bzw. Zukunftssicherungskonzept

3.1 Entwicklung der Randbedingungen

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

3.2 Möglicher Sanierungsbeitrag der Holding AG
3.3 Eigene Anstrengungen der Genossenschaft
4 Entscheidungsvorschläge und Maßnahmen

2.2 Untersuchungsgegenstand

Übersicht der zu untersuchenden Wohnungsgenossenschaften:

Genossenschaften	**Land**	**Wohn-fläche qm**	**Anzahl WE**	**Anzahl Mitglieder**	
				gesamt	**davon Mieter**
Genossenschaft_A eG	Sachsen	50.922	1.079	882	874
Genossenschaft_B eG	Sachsen	49.341	952	745	720
Genossenschaft_C eG	Sachsen	66.186	1.162	838	688
Genossenschaft_D eG	Sachsen-Anhalt	128.622	2.273	1.492	1.094
Genossenschaft_E eG	Thüringen	78.349	1.309	1.534	1.519

Tab. 2: Stammdaten der 5 Wohnungsgenossenschaften

Untersuchungsgegenstand sind alle Bestandswohnungen und Genossenschaftsmitglieder, wie in der vorgenannten Tabelle aufgeführt. Weitere Daten zum Sanierungszustand werden aus nachfolgender Abbildung herangezogen.

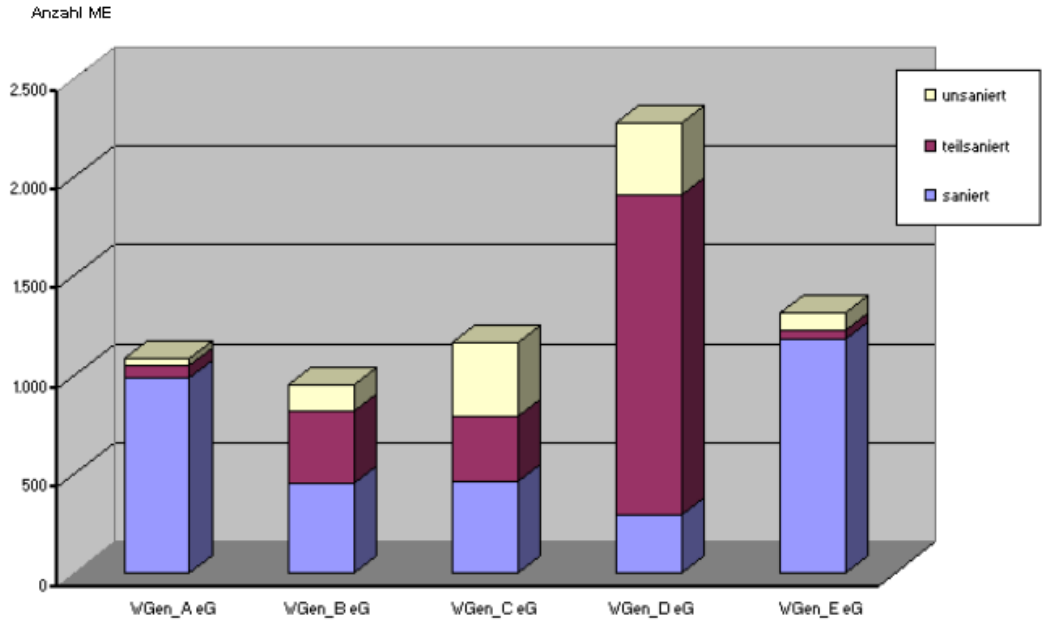


Abb. 1: Anzahl ME und Modernisierungsgrad

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

2.3 Methodisches Vorgehen

Auf Basis von ungeordnetem und unzureichend strukturieren Datenmaterial soll die Aufgabenstellung anhand der nachfolgenden Projektplanungsphasen gelöst werden:

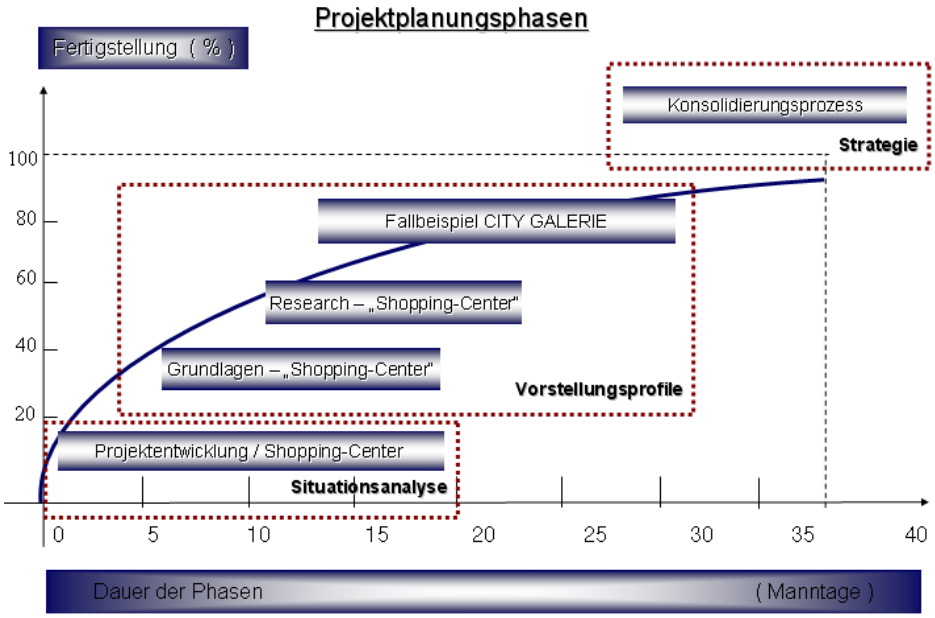


Abb.2 Projektplanungsphasen

Auf Basis von ungeordneten Daten / Informationen und 5 Einzelberichten zur wirtschaftlichen Situation (Wohnungsbestand, Wohnungsmarkt, Ertragslage, Vermögens- und Finanzlage, Fortführungsprognose) und Erfolgs- und Risikofaktoren (zzgl. Ursachen der zwischenzeitlich eingetretenen Entwicklung), sollen Lösungen abgeleitet werden.
Eine Strukturierung mit Hilfe von Projektplanungsphasen erscheint auf Grund der umfangreichen Themenstellung sinnvoll.

3. Zusammenfassung der Grundsatzprobleme

3.1 Ausgangssituation

Die neu gegründeten Genossenschaften unterscheiden sich in ihrer Ausgangssituation grundlegend von den herkömmlichen Altgenossenschaften. Mit Engagement wurden in den strukturschwachen Regionen der ehemaligen Braunkohle-, Stahl- und Chemieindustrie Mitglieder gewonnen, die im Durchschnitt rd. 3.500,-- bis 5.000,-- € ihres privaten Vermögens in die Zukunft des Genossenschaftsmodells und damit in die Zukunft ihrer bisherigen Wohnunterkünfte investierten. Daraus resultiert heute ein nicht zu unterschätzender Wettbewerbsnachteil (vergleichbare Altgenossenschaften liegen mit rd. 500,- € bis 1.5000,- € je Wohnung deutlich darunter). Die 5 Genossenschaften bewirtschaften insgesamt einen Bestand von 6.775 Wohnungen, die rd. 14.000 Menschen beherbergen. In vier der fünf untersuchten Genossenschaften ist es nicht gelungen, zum Gründungszeitpunkt für alle Wohnungen Genossenschaftsmitglieder zu gewinnen bzw. sind sie aufgrund der Marktsituation gezwungen, in unterschiedlichen Größenordnungen auch an Nichtmitglieder zu vermieten (Ausnahme: Wohnungsgenossenschaft_E eG mit einem Mitgliederanteil von ca.

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

95% an der Mieterschaft). Dies hat die von Anfang an ungünstige Startposition bezüglich der Eigenkapitalausstattung zusätzlich verschärft. Die Kaufpreise für die Bestände sind seitens der Holding in Abhängigkeit fester Rahmenbedingungen auf der Grundlage von Wertgutachten und Wirtschaftlichkeitsberechnungen ermittelt worden. In den Vertragsverhandlungen wurden mit den einzelnen Genossenschaften unterschiedliche Konditionen (z.B. Paketabschläge), Zahlungsmodalitäten und Sanktionen (z.B. Verzugszinsen, Nutzungsentgelte) vereinbart. Auf die in 4 von 5 Kaufverträgen (außer Wohnungsgenossenschaft _C eG) verankerte „Mehrerlösabführung“ hat die Holding zwischenzeitlich – mit Rücksicht auf die wirtschaftlichen Schwierigkeiten der Genossenschaften – verzichtet. Dies hat jedoch zu keiner entscheidenden Verbesserung der Situation geführt.

Leerstands-quote	Genossen-schaft_A eG	Genossen-schaft_B eG	Genossen-schaft_C eG	Genossen-schaft_D eG	Genossen-schaft_E eG
Plan lt. WB	5,0 %	4,0 %	9,0 %	5,5 %	5,0 %
Ist	20,02 %	17,12 %	24,95 %	28,38 %	9,62 %

Tab. 3: Leerstandsquote der Wohnungsgenossenschaften

Wie sich nachträglich herausstellt, sind die damaligen Wirtschaftlichkeitsberechnungen in Bezug auf die Standortentwicklung von zu optimistischen Prognosen ausgegangen, so dass vor allem die erwarteten Mieteinnahmen und Leerstandsquoten regelmäßig – teilweise um ein Vielfaches – verfehlt wurden. (Mit Einschränkungen: Wohnungsgenossenschaft _E eG).

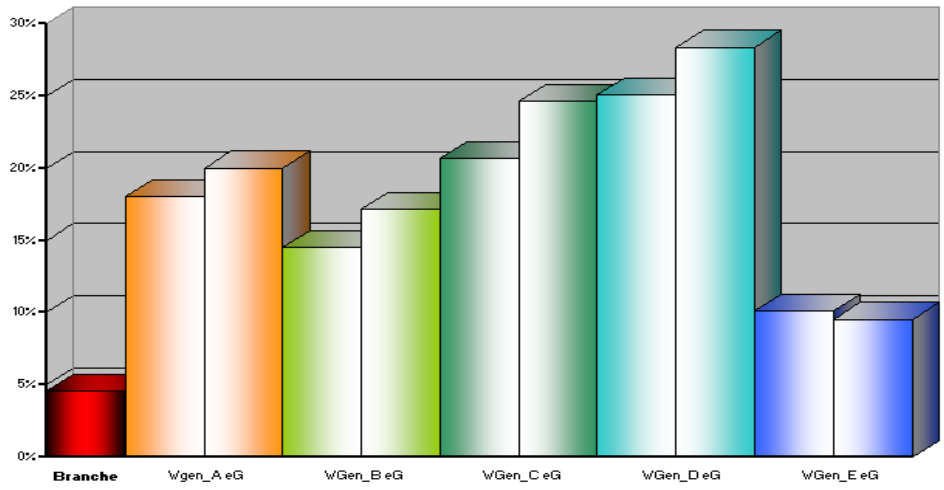


Abb. 3: Entwicklung der Leerstandsquote

Die Leerstände führen zu Erlösschmälerungen gegenüber den Sollmieten in Höhe von ca. 9 % (Wohnungsgenossenschaft_E eG) bis zu ca. 23 % (Wohnungsgenossenschaft _D eG).

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

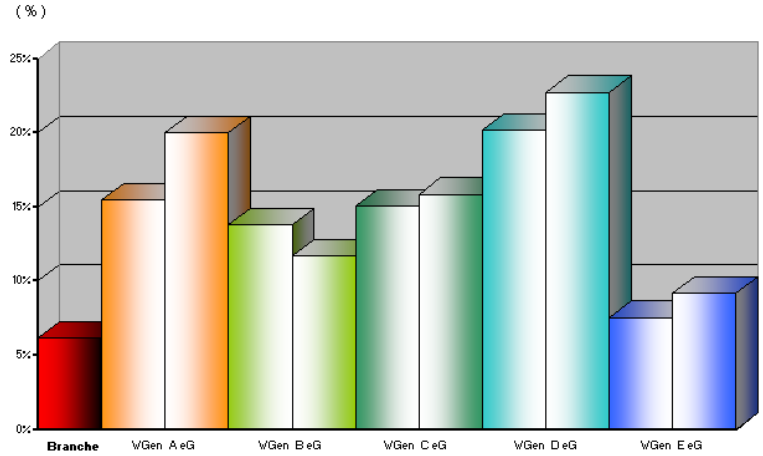


Abb. 4: Erlösschmälerungen zur Jahressollmiete

Der Sanierungs- / Modernisierungsaufwand zur Sicherung der nachhaltigen Vermietbarkeit hat sich bei allen Genossenschaften als wesentlich höher herausgestellt, als zum Zeitpunkt des Erwerbs kalkuliert wurde.

Sanierungsaufwand in € je qm sanierter Wohnfläche	Genossen-schaft_A eG	Genossen-schaft_B eG	Genossen-schaft_C eG	Genossen-schaft_D eG	Genossen-schaft_E eG
Plan lt. WB	281,00	500,00	500,00	350,00	383,00
Ist	300,00	800,00	559,00	650,00	475,00

Tab. 4: Sanierungsaufwand

Kaufpreis und insgesamt erforderlicher Sanierungs- / Modernisierungsaufwand betragen zwischen ca. 550,00 und über 700,00 je qm Wohnfläche.

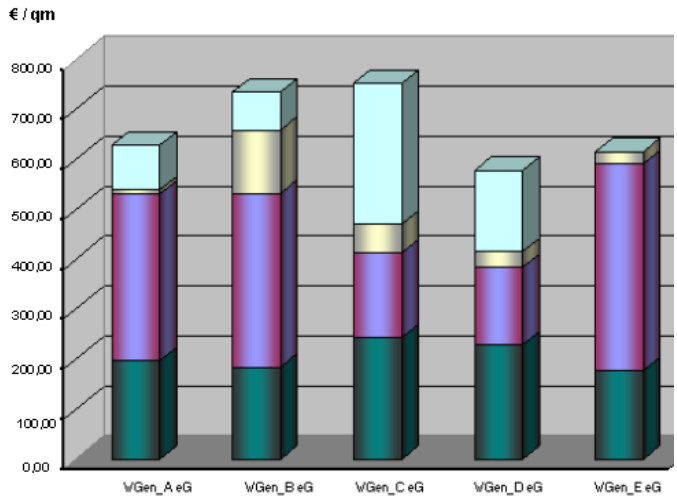


Abb. 5: Kaufpreis und Sanierungskosten je qm Wohnfläche

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

Die vergleichsweise geringe Eigenkapitalausstattung zwingt zu einer überdurchschnittlich hohen Fremdkapitalaufnahme, die wiederum einen – unter den gegebenen Marktbedingungen (vgl. Leerstandsquote) – wirtschaftlich nicht tragbaren Kapitaldienst nach sich zieht. Da sich die in den Wirtschaftlichkeitsberechnungen vorausgesetzte Streckung der Modernisierungsmaßnahmen als keineswegs marktgerecht erwiesen hat, stehen alle 5 Genossenschaften zeitversetzt und in unterschiedlicher Schärfe – vor dem gleichen Grundproblem: Entweder führt zu hoher Kapitaldienst zu einem anhaltend defizitären Bewirtschaftungsprozess mit entsprechender Eigenkapitalaufzehrung bis zur Überschuldung (aktuelles Beispiel: Wohnungsgenossenschaft _A eG); oder die Genossenschaft steuert den Umfang der Modernisierungsmaßnahmen nach ihrer Wirtschaftskraft (z.B. durch Teilmodernisierungen) und schiebt einen Sanierungsstau vor sich her, der wiederum zu hohem Leerstand führt und den Verlust der Marktposition bedeuten kann (Beispiel: Wohnungsgenossenschaft _D eG). Zwischenzeitlich erhobene Erschließungsbeiträge und sonstige Verpflichtungen (Wasser- und Abwassergebühren, Straßenausbaubeiträge) gegenüber den Kommunen sowie Folgekosten (Straßen-Anbindung von Grundstücken, Stillegung von Klärgruben) waren zum Zeitpunkt des Erwerbs nicht absehbar und sind demzufolge nicht in die Wirtschaftlichkeitsberechnungen einbezogen worden. Die entsprechenden Aufwendungen liegen nach gegenwärtigem Stand für die betroffenen Genossenschaften zwischen ca. 0,5 Mio. und 1,65 Mio. €. Für die zu erwartenden kommunalen Forderungen mussten bzw. müssen zwingend Rückstellungen gebildet werden.

Genossenschaft	Abwasser-gebühren	Straßenausbau-beiträge	eigener Straßenbau	Folgekosten	Summe (T€)
Wohnungsgenossenschaft_A eG	378,30	152,55	33,55	404,60	**969,00**
Wohnungsgenossenschaft_B eG	1.650,00	0,00	0,00	0,00	**1.650,05**
Wohnungsgenossenschaft_C eG	646,80	0,00	0,00	348,40	**995,20**
Wohnungsgenossenschaft_D eG	0,00	462,25	0,00	0,00	**462,25**
Wohnungsgenossenschaft_E eG	1.085,10	132,15	0,00	135,70	**1.352,95**
Summe in T€:	3.760,25	746,95	33,55	888,70	**5.429,45**

Tab. 5 : Bekannte außerplanmäßige Belastungen

3.2 Standort- und Marktentwicklung

Die gegenüber den Prognosen zum Zeitpunkt der Gründung bzw. Bestandsübernahme äußerst negative - Wirtschafts-, Bevölkerungs- und Arbeitsmarktentwicklung brachte die Unternehmen im Verlaufe ihrer Geschäftstätigkeit zunehmend in massive wirtschaftliche Schwierigkeiten. Alle Standorte sind mit hoher Arbeitslosigkeit belastet, zählen teilweise zu ausgewiesenen Krisenregionen und befinden sich in einem tiefgreifenden, langwierigen Strukturwandel. In der Folge ist starker Bevölkerungsrückgang – insbesondere durch die Abwanderung von jungen Familien - zu verzeichnen. Das führt neben extrem hohen Leerstandsquoten zur Überalterung der Mitglieder- und Mieterstruktur. Gleichzeitig erhöht

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

sich der Zwang, in Bezug auf die Mietpreisgestaltung die Einkommens- und Wettbewerbssituation zu berücksichtigen. Die Folgen sind nicht kostendeckende Mieten und Vermietung von Wohnungen an Nichtmitglieder. Relativ rasch und aussichtsreich verläuft der wirtschaftliche Strukturwandel nur am Standort der Wohnungsgenossenschaft_E eG. Andere Standorte wie Wohnungsgenossenschaft _C eG und - mit Einschränkungen – Standort der Wohnungsgenossenschaft _E eD könnten mittelfristig von der Dynamik der Region profitieren. Im Zusammenhang mit der Rekultivierung ehemaliger Braunkohlentagebaue zeichnen sich für Genossenschaften wie Wohnungsgenossenschaft _C eG und Wohnungsgenossenschaft _B eG neue Perspektiven ab: „Wohnen im Grünen“ für einkommensstärkere Familien aus den nahen Ballungsgebieten und „Betreutes Wohnen“ für Senioren mit relativ guter Altersversorgung („Bergmannsrente“). Dies würde jedoch den sprichwörtlich „langen Atem“ im Wettbewerb mit anderen Anbietern erfordern, um die notwendige flexible Anpassung des Leistungsangebots an das Nachfrageverhalten realisieren zu können. Die allgemeine Krisensituation hat an den betrachteten Standorten zu einem ruinösen Wettbewerb am Wohnungsmarkt geführt, in dem die Genossenschaften wegen der unter 4.1. charakterisierten Ausgangslage klar benachteiligt sind. Eine zusätzliche Wettbewerbssituation wird durch die Holding AG selbst geschaffen, die eigene Bestände im Einzugsbereich z.B. der Wohnungsgenossenschaft _C eG und Wohnungsgenossenschaft _B eG zu günstigeren Konditionen und ohne Zeichnungspflicht für Genossenschaftsanteile anbieten kann. Die Destabilisierung des Wohnungsmarktes führt – in Verbindung mit den strukturellen Wettbewerbsnachteilen der Genossenschaften – dazu, dass inzwischen sogar voll modernisierte Wohnungen leer stehen. Ernsthafte Bestrebungen zu einer Regulierung des Wohnungsmarktes durch Rückbaumaßnahmen – eingebettet in entsprechende Stadtentwicklungskonzepte – sind im Freistaat Sachsen zu beobachten, wo die bisherige Wohnungsbauförderung konsequent umgelenkt wurde.

Genossenschaften	**Leerstand der WE per 31.12. 2013**						**Miethöhe in € / m²**	
	gesamt	**Quote**	**voll-saniert**	**Quote**	**unsaniert / teilsaniert**	**Quote**	**saniert**	**unsaniert**
Wohnungsgenossen-schaft_A eG	216	20,02%	133	13,50 %	77	81,91%	3,94	2,25
Wohnungsgenossen-schaft_B eG	163	17,12%	0	0,00%	159	31,86%	4,61	2,30
Wohnungsgenossen-schaft _C eG	290	24,96%	49	10,65 %	242	34,47%	3,70	1,86
Wohnungsgenossen-schaft _D eG	645	28,38%	16	5,50%	629	31,74%	5,17	2,23
Wohnungsgenossen-schaft _E eG	126	9,63%	70	5,95%	56	42,42%	5,02	2,30
Summe / Durchschnitt	1440	21,25%	268	7,96%	1163	34,12%	4,49	2,19

Tab. 6: Leerstandübersicht und durchschnittliche Miethöhe

Die Standort- bzw. Marktsituation führt dazu, dass in allen 5 Genossenschaften (mit Einschränkungen: Wohnungsgenossenschaft _E eG) auch in absehbarer Zukunft keine kostendeckenden Mieterlöse erzielt werden können. Durch die Mieterstruktur ergeben sich Grenzen bei der Durchsetzung von Mieterhöhungen. Oftmals können – mit Rücksicht auf die

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

Wettbewerbssituation - auch die gesetzlich möglichen Modernisierungsumlagen nicht durchgesetzt werden.

3.3 Gleichstellungsproblematik

Der Ausschluss der Genossenschaften von gesetzlich geregelten Vorteilen der Altgenossenschaften führt zu einer schwerwiegenden Chancenungleichheit.

Nachfolgend genannte Regelungen treffen auf die Genossenschaften **nicht** zu:

→ Kappung der Altschulden bei 75, - € / m²

→ Erwerb von Grund und Boden zum Vorzugspreis von 0,5, - bis 1,5 - € / m²

→ Erlass der Grunderwerbssteuer im Zuge der Vermögensübertragung

→ In der Novellierung des Altschuldenhilfegesetzes ist eine Kappung der auf Rückbauflächen lastenden Restschulden vorgesehen.

Außerdem bestand ein massiver Sanierungsrückstand gegenüber den Altgenossenschaften, die bereits mit ersten Modernisierungsmaßnahmen beginnen und damit auch die günstigen Förderbedingungen der KfW (400, - € / m² zu 4 % Zinsen über 10 Jahre effektiv) in Anspruch nehmen konnten.

4 Betriebswirtschaftliche Folgeprobleme

4.1 Restschuldbelastung

Vergleichsweise geringe Eigenkapitalausstattung und hoher Sanierungs- / Modernisierungsbedarf führen – bei unterschiedlicher Modernisierungsstrategie – bereits 2001 zu einer Restschuldbelastung (Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten je qm Wohnfläche) zwischen 373,- € / qm (Wohnungsbaugenossenschaft_ C eG) und 536,- €/qm (Wohnungsbaugenossenschaft _E eG bei im wesentlichen abgeschlossenem Modernisierungsprogramm), die mit Ausnahme der Wohnungsbaugenossenschaft _D eG (297,- € / qm bei hohem Restmodernisierungsbedarf) um 20% bis 75% über dem Branchendurchschnitt von ca. 310,- € / qm liegt.

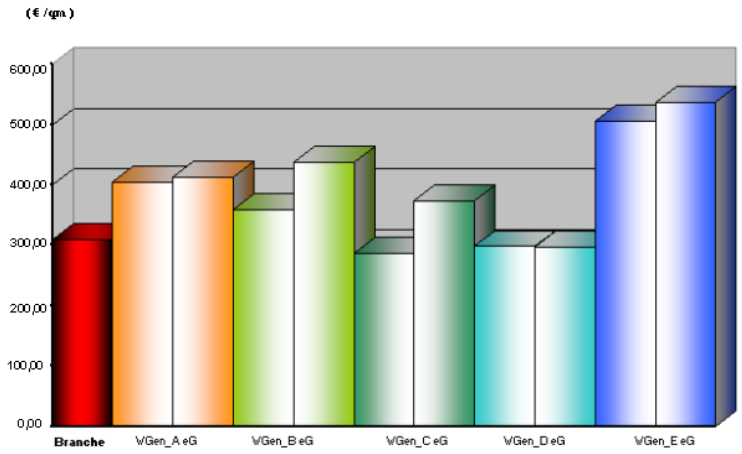


Abb. 6: Restschulden je qm Wohnfläche

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

4.2 Kapitaldienst

Der resultierende Kapitaldienst beinhaltet eine Zinsbelastung, die zwischen ca. 42 % (Wohnungsgenossenschaft_ eG) und ca. 60 % (Wohnungsgenossenschaft _E eG) der Umsatzerlöse aus Vermietung (ohne Betriebskosten-Umlagen = „durchlaufende Posten“) beträgt. Bei anhaltender Ertragsschwäche ist der Kapitaldienst auf Dauer nicht zu leisten.

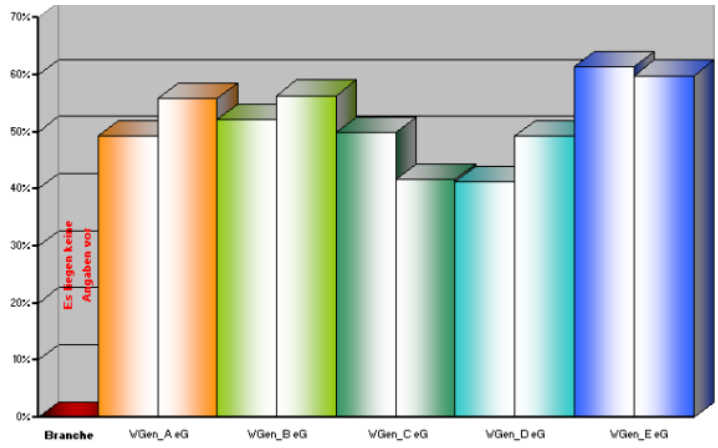


Abb. 7: Zinsintensität

4.3 Umsatzrentabilität

Der bei allen 5 Genossenschaften anzutreffende, mehr oder weniger defizitäre Bewirtschaftungsprozess lässt den Vorständen praktisch keinen wirtschaftlichen Handlungsspielraum und erhöht die Anfälligkeit gegenüber zusätzlichen Belastungen (z.B. kommunalen Beiträgen und Gebühren) bzw. weiteren Mietausfällen bis zur Existenzbedrohung. Jahresüberschüsse können praktisch nur durch Sonstige Erträge wie Investitionszulagen oder durch Buchgewinne aus Verkäufen von Anlagevermögen (Wohnungsgenossenschaft_E eG) erzielt werden. Diese Ertragsquellen versiegen jedoch naturgemäß sehr schnell.

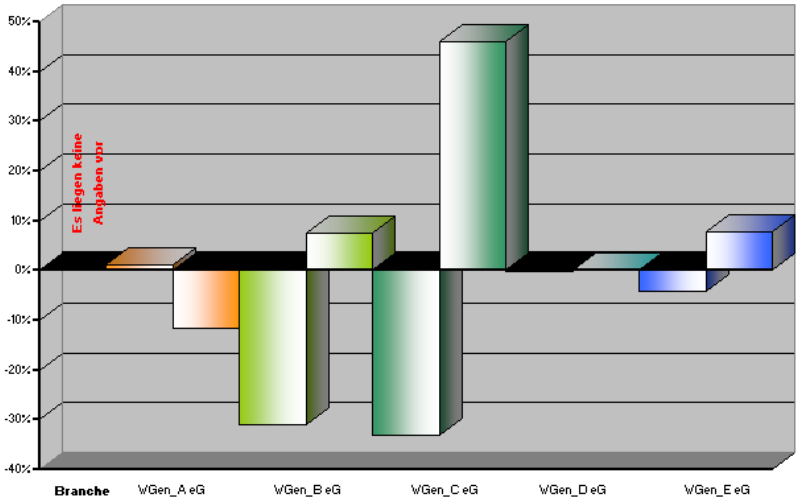


Abb. 8: Umsatzrentabilität 2001 / 2002

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

4.4 Eigenkapitalquote

Während die Eigenkapitalquote (Eigenkapital / Bilanzsumme) aller 5 Genossenschaften mit (geschätzt) ca. 25% bis 35% bei Aufnahme der Geschäftstätigkeit bzw. Erwerb der Bestände noch im vertretbaren Rahmen lag, hat sich die Kapitalstruktur in den Folgejahren stetig verschlechtert. Diese Entwicklung resultiert aus dem hohen Bedarf an – fast ausschließlich fremdfinanzierten – Modernisierungsinvestitionen. Hinzu kamen jedoch anhaltende Verluste aus dem Bewirtschaftungsprozess, die zu einer Aufzehrung des Eigenkapitals führten. Die Genossenschaften der Holding AG hatten – im Gegensatz zu anderen Genossenschaften – keine Chance, einen Eigenkapitalzuwachs aus Bilanzgewinnen zu realisieren. So hat sich die Eigenkapitalquote bei 4 der 5 Genossenschaften bis auf Werte zwischen ca. 8,4% (Wohnungsgenossenschaft_B eG) und ca. 0,5% (Wohnungsgenossenschaft_A eG) verringert. Mit Ausnahme der Wohnungsgenossenschaft _D eG sind die jeweiligen Geschäftsguthaben der Genossenschaftsmitglieder nicht mehr voll werthaltig. Die Wohnungsgenossenschaft_A eG steuert bereits im laufenden Geschäftsjahr auf die Überschuldung zu.

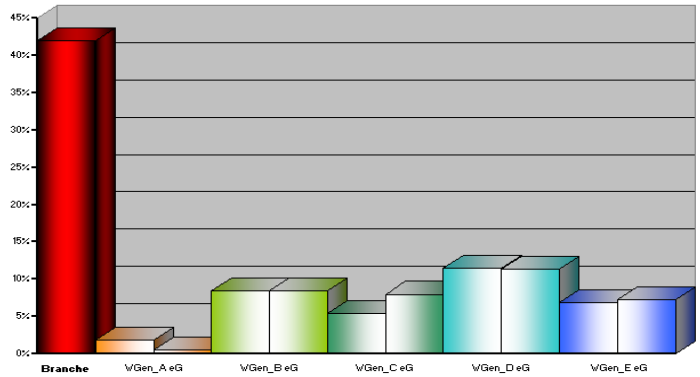


Abb. 9: Eigenkapitalquote 2001 / 2002

4.5 Cash-Flow

Als unmittelbare Folge der Ertragsschwäche und der hohen Fremdkapitalbelastung stehen kaum Eigenmittel für Modernisierungsinvestitionen zu Verfügung. Die Liquiditätsprobleme nehmen zu, weil einige Genossenschaften nicht mehr in der Lage sein werden, ihren Tilgungsverpflichtungen aus dem erwirtschafteten Jahres-Cash-Flow nachzukommen. D.h., jede weitere Darlehensaufnahme erhöht auch das Ausfallrisiko für die finanzierenden Banken.

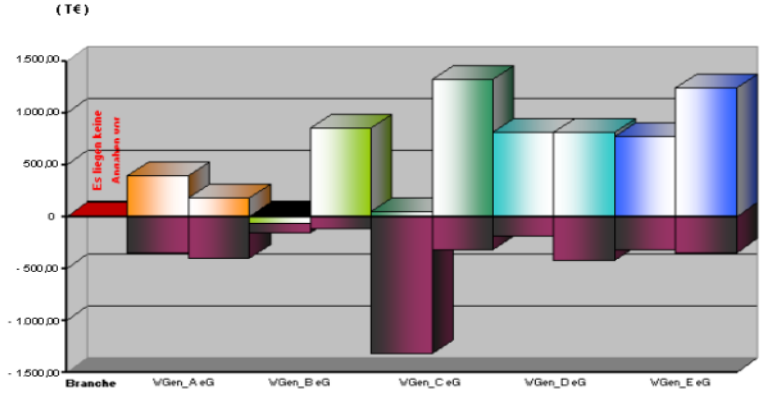


Abb.10: Cash-Flow und Kredittilgung

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

4.6 Beleihungswert

Diesem Gesichtspunkt hat die Bank bereits Rechnung getragen, indem sie sich gegen die – bei einer Nachbewertung ihrer Grundpfandrechte unter Ertragswertgesichtspunkten festgestellten - Sicherungslücken bei den o.g. Genossenschaften durch zusätzliche Landesbürgschaften abgesichert hat. Die zugrunde gelegten Ertragswerte konnten nur näherungsweise berechnet werden.

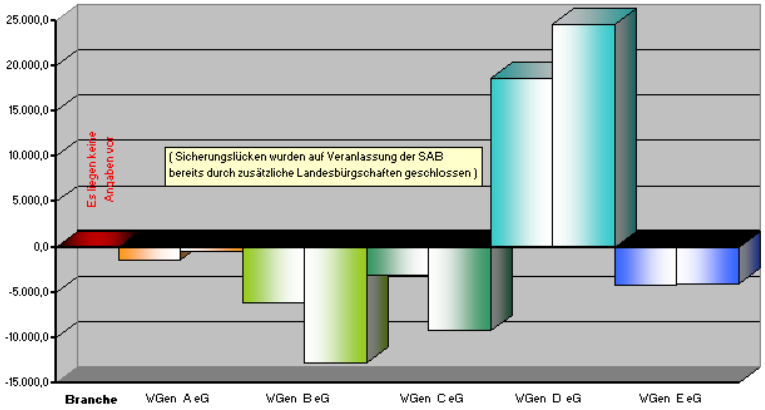


Abb. 11: Beleihungsspielraum für Kreditaufnahmen

4.7 Überschuldungssituation

Erstaunlicherweise ist die drohende Überschuldungssituation der Wohnungsgenossenschaft_A eG bei der Nachbewertungsaktion nicht bzw. nicht in voller Konsequenz erkannt worden. In der durchgeführten Verhandlung hat die Bank allerdings auch jeglichen konkreten Sanierungsbeitrag zur Rettung der Wohnungsgenossenschaft _A eG verweigert. Während gegenüber der Wohnungsgenossenschaft _C eG die Valutierung bereits zugesagter Modernisierungsdarlehen (trotz Landesbürgschaft) gestoppt wurde, sind der Wohnungsgenossenschaft _B eG in Verbindung mit der Landesbürgschaft weitere Modernisierungsdarlehen bewilligt worden. Beide Entscheidungen sind betriebswirtschaftlich schwer nachvollziehbar.

5 Schlussfolgerungen und Zwischenergebnisse

Die unterschiedlichen Strategien der Unternehmen führen letztendlich, wenn auch zeitversetzt, zu gleichen Ergebnissen. Es ist keine Schuldfrage zu polemisieren, vielmehr sind die schlechten Ausgangsbedingungen sowie die dramatisch veränderten Markt- und Rahmenbedingungen als Ursache für die heutige Situation zu erkennen. Aus diesem Grund ist festzuhalten, dass neben zahlreichen übergreifenden Problemen jedes Unternehmen seine eigene Spezifik besitzt und daher auch eigene Wege gehen musste. Eine Bewertung der unterschiedlichen Unternehmensstrategien ist aus meiner Sicht entbehrlich. In der Unternehmensführung wurden keine nennenswerten Fehler festgestellt. Die nunmehr erforderlichen Sanierungsmaßnahmen sind deshalb nur im Punkt der politischen Rahmenbedingungen deckungsgleich. Die zukünftige Konsolidierung erfordert ein individuelles Vorgehen beim Entwickeln der zweckmäßigsten Sanierungs- bzw. Zukunftssicherungsstrategie. Die Standortbetrachtung lässt kurz- bis mittelfristig nicht auf

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

Bevölkerungszuwachs und damit auf nennenswerten Zuwachs solventer Mietinteressenten zur Stabilisierung der Ertragssituation schließen.

Vorläufig bleibt abschließend festzustellen, dass die 5 untersuchten Genossenschaften (mit Einschränkung: Wohnungbaugenossenschaft_E eG) ohne externe Hilfe, gebündelt mit großen eigenen Anstrengungen, nicht in der Lage sind, sich aus eigener Kraft zu konsolidieren.

5.1 Lösungsansätze

Neben generellen Verbesserungen der Rahmenbedingungen für die Genossenschaften und möglichen externen Hilfen im Einzelfall sollen nachfolgend grundsätzliche Arbeitsrichtungen betrachtet werden, die von den Unternehmen selbst im Sinne des komplementären eigenen Konsolidierungsbeitrages einzuschlagen sind:

I. Bestandsbereinigung / Leerstandssenkung durch Rückbau und Veräußerung

II. Verlustminderung / Liquiditätsverbesserung durch Senkung des Kapitaldienstes

5.1.1 Rückbau

Das in Sachsen favorisierte Rückbauprogramm bietet für die Genossenschaften keine kurzfristige Hilfe - im Gegenteil, die Sofortaufwendungen für Abbruch, Rekultivierung, Mieterentschädigung (§564b BGB lässt keinen Spielraum für den Vermieter zu), Abschreibung des Restbuchwertes usw. führen trotz Landesförderung zunächst zu einer weiteren Verschärfung der wirtschaftlichen Situation. BERECHNUNGSBEISPIEL: AUFWAND IM ZUGE VON RÜCKBAUMAßNAHMEN NACH PARAMETERN:

offene Bauweise	2.000	m² Freifläche nach Abbruch
Anzahl Wohneinheiten	20	WE
Wohnfläche	1.200	m²
Restbuchwert	125	€/ m²
Leerstand	50%	
Abrissförderung max.	70	€/ m²
tatsächliche Abbruchkosten	90	€/ m²

Einflussfaktoren	**Zuschüsse (€)**	**Aufwendungen (€)**
Abbruchkosten		108.000
Freimachungskosten Mieterentschädigung		50.000
Rekultivierung der gewonnenen Fläche		50.000
Zuschuss aus Landesprogramm	84.000	
Abschreibung des Restbuchwertes		150.000
Summe	**84.000**	**358.000**

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

Die ersparten Bewirtschaftungskosten liegen im Beispielfall bei 5.000,- € Verwaltungskosten und 12.000,- € Instandhaltungskosten (10,- € x 1.200 m²) p.a. . Daraus ergibt sich eine Gesamtersparnis pro Jahr von 17.000, - € gegenüber dem (um die Landesförderung bereinigten) Aufwand im Abbruchjahr in Höhe von 274.000, - €. Damit benötigt das Unternehmen mehr als 15 Jahre, bevor eine ertragsrelevante Wirkung erzielt wird. Rückbaumaßnahmen sind als Mittel zur kurzfristigen Sanierung von Wohnungsunternehmen ungeeignet, sollten aber im Rahmen der Stadtentwicklung und im Zusammenwirken aller Beteiligten gezielt eingesetzt werden, um mittelfristig eine Stabilisierung des Wohnungsmarktes zu erreichen. Im Falle der 5 Genossenschaften liegt der Hauptbeweggrund für Rückbaumaßnahmen in der Verringerung des strukturellen Leerstands mit allen seinen Folgewirkungen und in der anteiligen Vermeidung weiterer – fremdfinanzierter – Sanierungsaufwendungen. Für die Genossenschaft ergeben sich dann messbare wirtschaftliche Vorteile, wenn über die Umsetzung vorhandener Mieter innerhalb des Bestandes die leerstandsbedingten Erlösschmälerungen anteilig gesenkt und die freiwerdenden Flächen rentabel genutzt bzw. veräußert werden können.

Probleme:

- → Einige der Genossenschaften unterliegen Teile der zu sanierenden Bausubstanz den Anforderungen des Denkmalschutzes, bzw. handelt es sich um Objekte in Sanierungsgebieten, die einerseits einen Rückbau nicht erlauben und andererseits mit Mehraufwendungen verbunden sind.
- → Wie am o.g. Beispiel bereits erläutert, treten kurzfristig Mehraufwendungen auf, die durch die Rückbauförderung nicht abgedeckt werden und im Einzelfall (Wohnungsgenossenschaft_A eG) schon nicht mehr verkraftet werden können.
- → Da Rückbaumaßnahmen im Falle der Genossenschaften nicht mit einer Kappung der auf den Rückbauflächen lastenden Restschulden verbunden sind, verschärfen sich die Probleme der Kapitalstruktur zusätzlich.

5.1.2 Veräußerung

Die Veräußerung von Objekten bzw. Wohnungseinheiten – saniert oder unsaniert je nach Nachfragepotential – wird als Sanierungsinstrument mit kurzfristiger Wirkung favorisiert, weil im Gegensatz zum Rückbau weniger Aufwendungen anfallen und Erlöse erzielt werden können. Dabei kommt es nicht vordergründig darauf an, Buchgewinne (Veräußerungserlöse > Restbuchwert) zu erzielen, was bei unsanierten Objekten ohnehin schwierig wäre. Vielmehr tragen die erzielten Erlöse zur kurzfristigen Liquiditätsverbesserung bei und sind z.B. für Sondertilgungen zinsintensiver Darlehen einzusetzen, um den Kapitaldienst abzusenken.

Probleme:

- Natürlich bietet die Markt- und Wettbewerbssituation wenig Anhaltspunkte für lukrative Veräußerungsgeschäfte. Manche Genossenschaften fürchten auch mit Recht, zukünftige Entwicklungspotentiale aus der Hand zu geben oder sich wirtschaftlich stärkere Investoren als zusätzliche Konkurrenz heranzuziehen. In der gegenwärtigen Krisensituation sehe ich jedoch kaum Alternativen. Auch potentere Wohnungsunternehmen könnten mit Leerstandsquoten um 30% (Wohnungsgenossenschaft_D eG) auf Dauer nicht überleben.

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

- Wie das Beispiel Wohnungsgenossenschaft_E eG zeigt, können wohlüberlegte Veräußerungsstrategien und richtig gewählter Zeitpunkt für Verkaufsoffensiven entscheidend zur wirtschaftlichen Konsolidierung einer Genossenschaft beitragen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die regionale Marktsituation im Falle der Wohnungsgenossenschaft_E eG günstiger war als an anderen Standorten. Andere Genossenschaften wie Wohnungsgenossenschaft_B eG, Wohnungsgenossenschaft_C eG haben erst jetzt Konzepte entwickelt, die Veräußerungen bzw. eine Kombination von Veräußerungs- und Rückbaumaßnahmen vorsehen. An beiden Standorten dürften Chancen bestehen, die steigende Nachfrage nach Wohnungseigentum zu nutzen.

- In diesem Zusammenhang darf nicht übersehen werden, dass die Genossenschaften auch auf diesem Marktsegment mit Wettbewerbsnachteilen zu kämpfen haben, weil sie kaum in der Lage sind, Modernisierungen von Veräußerungsobjekten vorzufinanzieren. Bei der Veräußerung an Mieter gehen außerdem Genossenschaftsanteile verloren.

- Bei Verkäufen müssen Buchgewinne versteuert werden und stehen somit nur zu 50 % als Liquiditätsstütze zur Verfügung, sofern die steuerliche 3 Objekt – Grenze (gewerblicher Grundstückshandel) überschritten wird.

- Hinzu kommt, dass Buchgewinne in der Vergangenheit auf der Grundlage einer Mehrerlösklausel im Kaufvertrag zu 80 % bzw. 50 % an die Holding abgeführt werden mussten. Der nunmehr ausgesprochene Verzicht auf die Mehrerlösabführung zeigt keine bedeutende Wirkung, da aufgrund der Marktsituation kaum noch Buchgewinne zu erzielen sind. Für die betroffenen Genossenschaften wie Wohnungsgenossenschaft_E eG kam der Verzicht insofern zu spät, als in den Anfangsjahren auf mögliche Verkäufe wegen der drohenden Mehrerlösabführung verzichtet wurde.

5.1.3 Absenkung des Kapitaldienstes

Da die Umfeldbedingungen keine kurzfristige Ertragsverbesserung zulassen, interne Kostensenkungspotentiale kaum vorhanden und Einmal-Effekte wie Veräußerungen nicht unbegrenzt wiederholbar sind, muss am Hauptkostenfaktor Kapitaldienst angesetzt werden, um den defizitären Bewirtschaftungsprozess nachhaltig umzukehren.
In der gegenwärtigen Krisensituation sollte jeglicher – auch durch externe Sanierungshilfen, Investitionszulagen oder Verkaufserlöse erzielter – Liquiditätsüberschuss für Sondertilgungen zinsintensiver Darlehen eingesetzt werden, um den Kapitaldienst zu senken.
Die Mehrzahl der 5 Genossenschaften hat von dieser Möglichkeit bereits Gebrauch gemacht, allerdings – mit Ausnahme der Wohnungsgenossenschaft _E eG – noch nicht mit letzter Konsequenz und teilweise zu spät, um ausreichende Wirkungen zu erzielen. Hierbei muss auch der Zeitpunkt ins Auge gefasst werden, zu dem die (meist 10-jährige) Zinsfestschreibung des Kaufpreisdarlehens und / oder mehrerer Modernisierungsdarlehen ausläuft. Eine Glättung der dann (bei einem angenommenen Marktzins von ca. 8,0 % p.a.) eintretenden Kapitaldienstspitze gehört zu den mittel- bis langfristigen Vorsorgemaßnahmen, um einen etwaigen Konsolidierungserfolg nicht wieder zu gefährden.

Probleme:

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

- Natürlich ist zunächst jede Chance einer Umschuldung – insbesondere auf zinsgünstigere Darlehen - zu nutzen. Diese sind jedoch bei der gegenwärtigen Zinsentwicklung gering einzuschätzen.
- Die Banken verhalten sich gegenüber Sondertilgungen meist sehr restriktiv. In der Regel sind Vorfälligkeitsentschädigungen gemäß Darlehensvertrag bzw. AGB zu zahlen.
- Die Banken sind selten bereit, ein z.B. durch zusätzliche Landesbürgschaftenverringertes Kreditrisiko in Form von Zinsverbilligungen gegenüber dem Darlehensnehmer zu honorieren.

5.2 Entscheidungsvorschläge und Maßnahmen

Es muss eine Bündelung von Hilfsmaßnahmen erfolgen unter Beteiligung:

A. des Bundes

- ❒ Politische Lösungen zur Gleichstellung mit Altgenossenschaften, insbesondere
- ❒ generelle Kappung der Restschulden (75, - €/qm – Grenze)
- ❒ Kappung der auf Rückbauflächen lastenden Restschulden
- ❒ Steuerbefreiung bei Verkäufen über Buchwert

B. der Bundesländer

- ❒ Entwicklung Genossenschaftsspezifischer Förderprogramme
- ❒ Eigenkapital - Förderung der Genossenschaftsmitglieder
- ❒ Übernehme von Rückbau- und Folgekosten
- ❒ Förderung von denkmalpflegerischen Mehraufwendungen

C. der Kommunen

- ❒ Erarbeiten gemeinsamer städtebaulicher Konzeptionen einschließlich koordinierter Rückbaumaßnahmen
- ❒ Beteiligung an der Rückbauförderung einschließlich Folgekosten
- ❒ Verzicht auf Grunderwerbssteuer für Genossenschaften
- ❒ Im Einzelfall Verzicht auf anteilige Grundsteuer für Leerstandsflächen

D. der Banken

- ❒ Umschuldung, insbesondere Zinsverbilligung (ggf. mit Hilfe von Landesbürgschaften)
- ❒ Verzicht auf Vorfälligkeitsentschädigungen

E. der Holding AG

- ❒ Im Einzelfall: Forderungsverzicht
- ❒ Übernahme nicht vorhergesehener Mehrbelastungen
- ❒ Unternehmensspezifische Einzelhilfe
- ❒ Wegbegleitendes Controlling

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

F. der Unternehmen

- ❒ Erarbeitung von Sanierungs- bzw. Zukunftssicherungskonzepten:
- ❒ Mitgliedergewinnung
- ❒ Mieternahe Modernisierung
- ❒ Bestandsbereinigung durch Veräußerung und Rückbaumaßnahmen
- ❒ Zielgruppengerechtes Marketing
- ❒ Nutzung von Marktchancen, die sich aus dem regionalen Strukturwandel ergeben
- ❒ Ausschöpfung sämtlicher Kostensenkungspotentiale
- ❒ Maßnahmen zur nachhaltigen Senkung des Kapitaldienstes
- ❒ Konsequentes Krisenmanagement im Zusammenwirken von Vorstand und Aufsichtsrat
- ❒ Zeitnahes Berichtswesen, Controlling und Risikovorsorge
- ❒ Wirtschaftlichkeitsberechnungen / Ertragswertanalyse für alle Objekte

5.3 Ergebnisse

Trotz ungeordneter und zum Teil fehlender Daten konnte eine Analyse bzw. ein Vergleich in Form eines Kennziffernspiegels in Bezug auf wirtschaftlichen Verhältnisse der 5 Wohnungsgenossenschaften durchgeführt werden. Dies war möglich, da alle Unternehmen annähernd vergleichbar strukturiert waren und der gleiche wirtschaftliche Zweck angestrebt wurde. Auf der Basis von gesetzlichen Grundlagen, politischen Einflüssen, Kennzahlenauswertungen und nicht zuletzt den veränderten demographischen Bedingungen wurden Entscheidungsvorschläge / Managementmaßnahmen aufgestellt. Diese sind jedoch abhängig vom Grad der Beeinflussbarkeit der Wohnungsunternehmen. Unternehmensstrategien für die wirtschaftliche Zukunft der Wohnungsgenossenschaften wurden in Form von Szenarien (u.a. Klassifizierungsmodell) abgeleitet

Die Aufgabenstellung konnte trotz zum Teil diffuser Datenkonstellationen mit Projektfortschritt bearbeitet und strukturiert werden. Maßnahmen, Vorschlägen und Szenarien zur richtigen Strategiefindung wurden aus der aktuellen Situation der 5 Wohnungsgenossenschaften abgeleitet. Die eingangs benannte Zielstellung scheint erreicht. Eine Bewertung des Zielerreichungsgrades, sollte einem Expertengremium bzw. der Praxis vorbehalten bleiben.

Einordnung nach **kritischen Werten** der **Unternehmensentwicklung** (GdW) ist möglich:

Ausgewählte Kennziffern:
Leerstand: >10 % negative Entwicklung, falls > 15 % Bestandsgefährdung
Eigenkapitalquote: 10 % - 15 % negative Entwicklung, falls < 10 % Bestandsgefährdung
Zinsintensität > 50 % negative Entwicklung, falls > 65 % Bestandsgefährdung

(vgl. Quellenverzeichnis: GdW)

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

SCHLUSSWORT

Die abgeleiteten Sofortmaßnahmen (u.a. Krisenmanagement) und die Unternehmens-strategischen Szenarien (u.a. Gewinnstrategie) bleiben nun der praktischen Handlung und Weiterentwicklung der Unternehmen überlassen. Der Autor dieser wissenschaftlichen Projektarbeit ist der Auffassung, dass die Komplexität der Aufgabenstellung weitere, abgegrenzte Projekte unabdingbar machen. Ursachen für die notwendige Fortführung:

- ❒ Verändernde Marktbedingungen
- ❒ Anpassung aller die Interessen der jeweiligen Anteilseigner
- ❒ Kennzahlenänderungen in den Unternehmen
- ❒ Detaillierung gemeinsam wirkender Faktoren bzw. Kennziffern auf die wirtschaftlichen Verhältnisse der Unternehmen

Ausblick auf Ansatzpunkte für weiterführende Untersuchungen:

- ❒ Die Abhängigkeiten / Veränderungen bei quantitativer Änderungen einzelner oder in
- ❒ Kombination wirkender Kennziffern.
- ❒ Anwendung moderner Controllingstrategien (u.a. Sharholder Value) nicht nur auf
- ❒ Wirtschaftseinheiten (Gebäudekategorie), sondern auf das gesamte Unternehmen
- ❒ bezogen.
- ❒ Betrachtung von Gebäuden / Gebäudekomplexen aus der von Profit-Centern

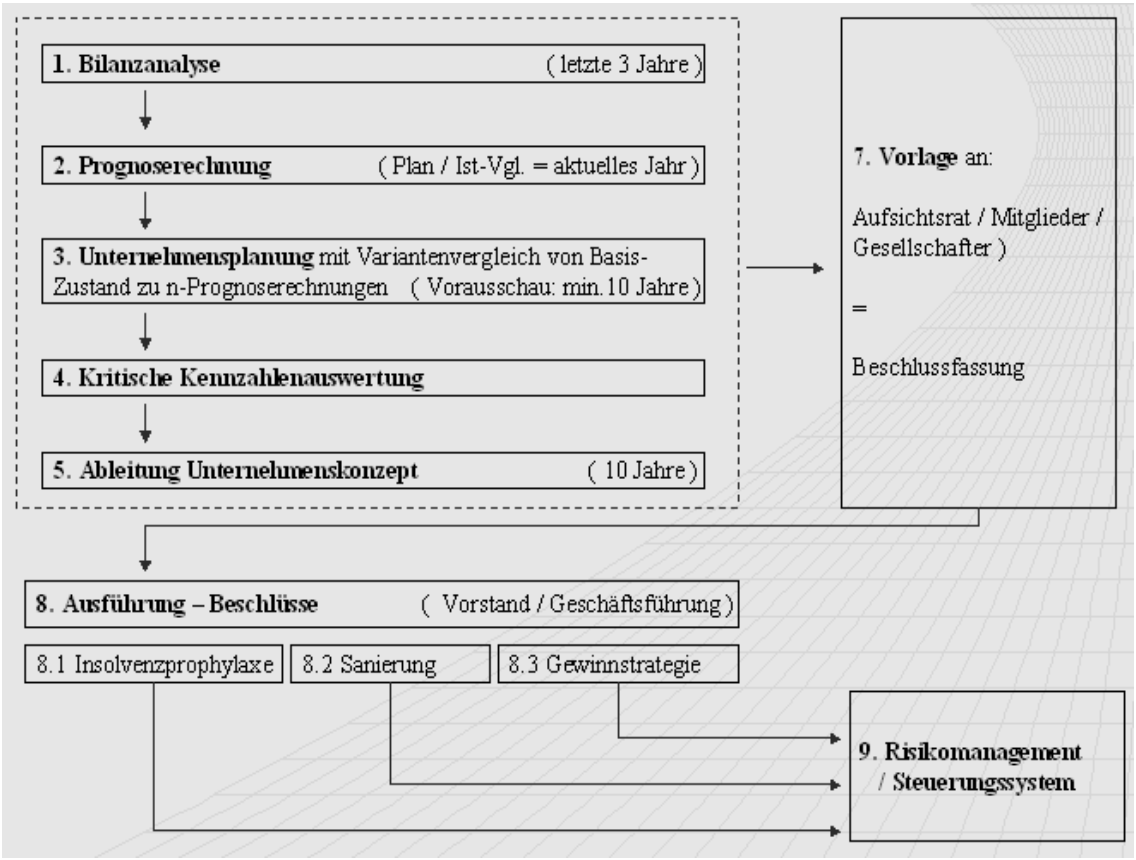


Abb. 12: Vorschlag zu wissenschaftlich geführten Unternehmernsanalyse

Die wirtschaftlichen Verhältnisse der Wohnungsgenossenschaften wurden situationsbedingt aus verschiedenen Perspektiven kritisch und umfassend betrachtet. Eine allgemeingültige Ableitung in Form einer prozessorientierten Handlungsempfehlung wurde erarbeitet. Diese kann aus Unternehmsberaterssicht, wie auch aus Sicht von Geschäftsführung / Vorstand auf alle Wohnungsunternehmen übertragen werden.

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

LITERATURVERZEICHNIS

(1) Prof. Dr. Helmut W. Jenkis: Kompendium der Wohnungswirtschaft, R. Oldenburgverlag Wissenschaftsverlag München Wien, Gebundene Ausgabe – 5. September 2001, 1036 Seiten
ISBN-13: 978-3486256888

(2) Oliver Urschel, Risikomanagement in der Immobilienwirtschaft : ein Beitrag zur Verbesserung der Risikoanalyse und –bewertung, Taschenbuch: 567 Seiten, Verlag: Universität Karlsruhe Universitätsbibliothek 24. Juni 2010
ISBN-13: 978-3866444928

(3) Rainer Fuchs , Wertschöpfungsorientiertes Controlling in Wohnungsunternehmen: Konzept zur Unterstützung des Organisatorischen Wandels (Unternehmensführung & Controlling) Taschenbuch – 1. Januar 2005, Taschenbuch: 312 Seiten, Verlag: Deutscher Universitats-Verlag; Auflage: 2005 (1. Januar 2005)
ISBN-13: 978-3835000568

(4) Dr. Egon Murfeld: Spezielle Betriebswirtschaftslehre der Grundstücks- und Wohnungswirtschaft, Hammonia Verlag GmbH Hamburg, 2000, Gebundene Ausgabe: 992 Seiten, Verlag: Hammonia; Auflage: 3. Aufl. (2000),
ISBN-13: 978-3872920867

(5) Prof. Klaus Olfert und Dipl-Kfm. Horst-Joachim Rahn: Lexikon der Betriebswirtschaftslehre Broschiert – 23. Oktober 2013, Broschiert: 602 Seiten, Verlag: NWB Verlag; Auflage: 8., verb. u. aktual. Aufl. (23. Oktober 2013),
ISBN-13: 978-3470456089

(6) Prof. Kurt M. Maier: Risikomanagement im Immobilienwesen, Frankfurt/Main,2004, Gebundene Ausgabe: 414 Seiten, Verlag: Knapp, Fritz; Auflage: 2 (März 2004),
ISBN-13: 978-3831407569

(7) Prof. Dr. Kerry-U. Brauer, Grundlagen der Immobilienwirtschaft, Dr. Th. GABLER Verlag, Wiesbaden 2001
ISBN-13: 978-3834903129

(8) GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- u. Immobilienunternehmen e.V. (Autor), Kommentar zum Kontenrahmen der Wohnungswirtschaft Taschenbuch – 29. November 2010, Taschenbuch: 288 Seiten, Verlag: Hammonia-Verlag GmbH; Auflage: 8., Aufl. (29. November 2010)
ISBN-13: 978-3872922908

(9) Prof. Schulte, Immobilienökonomie, Band I Betriebswirtschaftliche Grundlagen, R. Oldenbourg Verlag, 2008
ISBN-13: 978-3486583977

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

METODIKA HODNOTENIA INOVÁCIÍ UDRŽATEĽNEJ SPOTREBY A VÝROBY V PODNIKU

Methodic of Evaluation for Innovation of sustainable Consumption and Production in an Enterprise

Júlia Rakovská[1]

ABSTRAKT
Príspevok sa zaoberá oblasťou udržateľnej spotreby a výroby, ktorá zahŕňa všetky dobrovoľné nástroje podnikov v oblasti znižovania negatívnych dopadov svojej činnosti na životné prostredie. Prvá časť je venovaná východiskám environmentálneho prístupu k podnikaniu, charakteristike vybraných nástrojov a popisu metodiky. Cieľom nasledujúcej časti je spracovať vstupnú analýzu možností inovácií udržateľnej spotreby a výroby vo vybranom podniku, ktorá slúži pre návrh ekonomicky výhodného a environmentálne priaznivého riešenia.

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
udržateľný rozvoj, environmentálny management, udržateľná spotreba a výroba, dobrovoľné nástroje, ekológia

ABSTRACT
This contribution deals with sustainable consumption and production, which includes all voluntary instruments of enterprises in reducing the negative impacts of their activities on the environment. The first part is devoted to basis of environmental approach to business, the characteristics of selected voluntary instruments and methodology description. The aim of the application part is input evaluation of a potential for innovation of sustainable consumption and production in a chosen company and to suggest the company economically viable and environmentally friendly solution.

KEY WORDS
Sustainable development, environmental management, sustainable consumption and production, voluntary instruments, ecology

ÚVOD

Problematika ochrany životného prostredia sa v poslednom období dostáva do povedomia čoraz širšej verejnosti a zasahuje stále významnejšie do všetkých oblastí ľudskej činnosti. Spolu s rastom všeobecného záujmu o túto problematiku nastáva aj posun v trhovom prostredí, kde podniky realizujú svoje produkty. Čoraz dôležitejšia sa stáva skutočnosť, ako daný podnik vníma verejnosť, ktorá je ekologicky uvedomelá. Ľudia začali myslieť viac kriticky o svojom konaní a zvykoch. Podniky, ktoré chcú v tomto trhovom prostredí dlhodobo prosperovať, môžu túto situáciu takisto využiť na posilnenie svojej pozície na trhu tým, že sa na tieto zmeny adaptujú včas a opatrenia vedúce k zníženiu dopadu ich činnosti na životné prostredie využijú ako konkurenčnú výhodu. Existuje mnoho výhod tohto nového prístupu k podnikaniu. Stále pribúdajú spotrebitelia, ktorí odmietajú kupovať produkty podnikov, ktoré sú ľahostajné k otázkam životného prostredia a takíto spotrebitelia sú ochotní zaplatiť aj

[1] Mgr. Ing. Júlia Rakovská, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu výroby a logistiky, Dolnozemská 1/b, 852 35 Bratislava, e-mail: julia.rakovska@euba.sk

vyššiu cenu za výrobky tých podnikov, ktoré sú zodpovedné k svojmu okoliu sociálnemu aj environmentálnemu okoliu.

REVERZNÁ (SPÄTNÁ) LOGISTIKA A UDRŽATEĽNÝ ROZVOJ

Od začiatku industrializácie sa postupne zvyšuje množstvo odpadov a znečistenia životného prostredia. Spočiatku sa dalo hovoriť o lokálnom znečistení, neskôr problémy začali postihovať celé regióny a v súčasnosti sa už jedná o globálny problém poškodzovania životného prostredia. Spoločnosť tejto problematike dlhšie nevenovala náležitú pozornosť. V 50. – 60. rokoch sa o súvislostiach ochrany životného prostredia začalo viac diskutovať a začali sa podnikať aj prvé kroky na nápravu existujúceho stavu. Prvým impulzom, ktorý vyvolal vážne diskusie o vplyve podnikových činností na životné prostredie, bol zhoršujúci sa zdravotný stav zamestnancov v závodoch. Postupom času sa začali využívať prvé prístupy k ochrane životného prostredia. Spočiatku sa tvorili tzv. reaktívne stratégie, ktoré riešili problém, ako naložiť s už vzniknutým odpadom alebo emisiami. Neskôr sa od týchto často nie príliš efektívnych spôsobov čiastočne prešlo k tzv. proaktívnym stratégiám, ktoré sa snažia nežiadúci odpad a emisie minimalizovať, prípadne zabrániť ich vzniku.

Reverzná (spätná) logistika je tok použitých výrobkov, obalov a iného materiálu, ktorý vychádza od spotrebiteľa. Ide predovšetkým o toky už spotrebovaných výrobkov, čiže odpadu, o prázdne obaly, ale aj o reklamovaný tovar. Hlavnou náplňou reverznej logistiky je zber, triedenie, demontáž a spracovanie použitých výrobkov, súčiastok, vedľajších produktov, nadbytočných zásob a obalového materiálu, kde hlavným cieľom je zabezpečiť ich nové využitie alebo materiálové zhodnotenie spôsobom, ktorý je šetrný životnému prostrediu a zároveň je ekonomicky zaujímavý.

Cieľom spätnej logistiky je získať čo najväčšiu hodnotu z prvkov, ktoré tvoria spätné toky, pričom je dôležité vedieť, ako s nimi zaobchádzať. Existuje veľa možností, ako zaobchádzať s vráteným tovarom. Skutočná realizovateľnosť je však obmedzená vlastným charakterom výrobku (jeho konštrukcia, stupeň poškodenia) a samozrejme aj ekonomickými kritériami. Vyzbieraný tovar možno rozdeliť do nasledovných kategórií podľa spôsobu spracovania:

- Priame použitie bez predchádzajúcich opráv (stačí len vyčistenie, prebal).
- Oprava – pokazené výrobky sú opravené do funkčného stavu.
- Recyklácia – výrobok alebo jeho časť je rozobraná na svoje základné materiály, ktoré sú po spracovaní znova použité. Látky, ktoré by inak skončili ako odpad, sú použité ako surovina.
- Prepracovanie – vyžaduje značné množstvo práce. Výrobok je rozobratý na súčiastky, ktoré sa skontrolujú, pričom poškodené a opotrebované sa nahradia novými.
- Upgrade – podobný spôsob ako oprava, len s tým rozdielom, že je tu potrebné vynaložiť viac práce a výsledný výrobok má vyššiu kvalitu aj hodnotu.
- Jedna alebo viacero častí výrobku je použitých na opravu iného výrobku.

VSTUPNÉ HODNOTENIE INOVÁCIÍ UDRŽATEĽNEJ SPOTREBY A VÝROBY

Vstupné hodnotenie možností inovácií udržateľnej spotreby a výroby (VH USV) je metóda, ktorej cieľom je identifikovať slabé miesta a príležitosti v aktivitách podnikov, nájsť zodpovedajúce nástroje z oblasti udržateľnej spotreby a výroby, ktoré by zabezpečili ich zlepšenie, určiť očakávané prínosy a navrhnúť postup realizácie inovačných projektov vrátane analýzy ich rizík. Nástroje majú poskytnúť zlepšenie v oblasti environmentálnej, ekonomickej a sociálnej. Metodika je univerzálne použiteľná na priemysel podniky, ako aj na podniky služieb, neziskové organizácie, inštitúcie, školy a úrady. Hlavným cieľom je vyhľadať pre konkrétny podnik nástroj, ktorý mu prinesie najväčší prínos a prejaví sa pozitívne aj na jeho vplyve na životné prostredie a na záujmové skupiny.

Za nástroje udržateľnej spotreby a výroby považujeme dobrovoľné nástroje, ale môže to byť aj akýkoľvek normalizovaný alebo nenormalizovaný nástroj, ktorý napomáha realizovať stratégiu udržateľnej spotreby a výroby, a prináša efekty v oblasti ekonomickej, sociálnej a environmentálnej, alebo aspoň v dvoch z týchto oblastí. Tieto nástroje pôsobia na rôzne úrovne pyramídy riadenia a úlohou manažéra je zistiť, na ktorých úrovniach existujú príležitosti pre najefektívnejšie inovácie.

Oblasti kľúčových zmien určujú tie oblasti podniku, kde je očakávaný najvyšší potenciál pre zlepšenie. Sú identifikované pomocou hodnotenia aspektov udržateľnej spotreby a výroby, ktoré sú hodnotené bez ohľadu na to, aký nástroj môže byť použitý na ich zlepšenie. Táto fáza prebieha v piatich krokoch: analýza záujmových skupín, analýza systému riadenia, analýza materiálových a energetických tokov, analýza životného cyklu z pohľadu udržateľnej spotreby a výroby, ako aj samotné určenie oblastí kľúčových zmien.

Analýza záujmových skupín mapuje víziu a ciele podniku a záujmy záujmových skupín, ktoré ovplyvňujú alebo by mohli ovplyvniť podnik. Zostavuje sa tabuľka, kde sa tieto záujmy zaznamenávajú. Do záhlavia tabuľky sa vypíše päť hlavných cieľov podniku. Do prvého stĺpca sa vypíšu jednotlivé záujmové skupiny. Určí sa zodpovedajúci stupeň vplyvu záujmovej skupiny na danú oblasť v rozpätí 1 až 3, pričom „1“ znamená nízky vplyv, „2“ stredný vplyv a „3“ vysoký vplyv. Jednotlivé stupne sa pre každú záujmovú skupinu sčítajú. Vysoký súčet znamená vysokú mieru vplyvu danej záujmovej skupiny na činnosť podniku. Záujmové skupiny sa môžu týkať ekonomickej oblasti (napríklad dodávatelia, poskytovatelia kapitálu), environmentálnej (napríklad voda, emisie alebo odpad) alebo sociálnej (dostupnosť práce, ľudské práva, zodpovednosť spoločnosti).

Analýza systému riadenia prebieha na základe vyplnenia dotazníka zamestnancami analyzovaného podniku a diskusie nad jeho výsledkami. Nasledujúci dotazník obsahuje odpovede A, B alebo C, z ktorých možno zaškrtnúť krížikom práve jednu z ponúkaných odpovedí. Odpoveď „A“ znamená, že prvok je zavedený a pevne zakotvený v systéme riadenia podniku. Odpoveď „B“ znamená, že prvok sa aplikuje nesystematicky a náhodne. Odpoveď „C“ vypovedá o tom, že daný prvok sa v podniku nevyužíva vôbec.

Tabuľka č. 1: Analýza systému riadenia

Prvok systému riadenia	**A**	**B**	**C**
Existuje príručka riadenia alebo iný podobný vrcholový dokument?			
Sú spracované povinné dokumenty z hľadiska ochrany životného prostredia, ako napr. plán odpadového hospodárstva, havarijný plán pre látky nebezpečné vodám a pod.?			
Existuje formalizovaná dokumentácia popisujúca systém riadenia? (smernica, prevádzkové predpisy, a pod.)?			
Je jednoznačne určený pracovník zodpovedný za životné prostredie a technik BOZP?			
Sú určené environmentálne aspekty alebo vplyvy na životné prostredie plynúce z hlavných podnikových činností?			
Uskutočňuje podnik hodnotenie spokojnosti zákazníka?			
Sú stanovované a zaznamenávané podnikové ciele? Sú tieto ciele stanovované s prihliadnutím na vplyvy na životné prostredie, spokojnosť zákazníka, udalosti v BOZP?			
Sú vedené záznamy o poruchách strojného zariadenia, nedodaní alebo nedodržaní termínov dodávok k zákazníkovi, reklamáciách, nesprávnom nakladaní s odpadmi, haváriách s negatívnym dopadom na zákazníka, životné prostredie alebo zdravie pracovníkov?			
Vykonávajú sa interné audity alebo kontroly zo strany vlastných pracovníkov? Existuje plán kontrol a sú vedené záznamy?			
Je pravidelne vyhodnocované plnenie cieľov, hodnotenie spokojnosti zákazníka, havarijné stavy, pracovné úrazy a vplyvy na životné prostredie? Spracováva sa písomný záznam a vyvodzujú sa z neho závery, napr. stanovovanie nových cieľov?			

Analýza materiálových a energetických vstupov a výstupov zisťuje možnosti zlepšenia vplyvu podniku na životné prostredie a s tým spojené možné finančné úspory. Z materiálov vstupujúcich do výroby vzniká jednak produkt, jednak nevýrobkové výstupy (odpad, emisie), ktoré sú nežiadúce, pretože znečisťujú životné prostredie a v súvislosti s nimi vznikajú náklady na odstránenie. Podobne to platí aj o energii vstupujúcej do výroby – časť energie je nevyhnutná pre výrobu a časť tvoria energetické alebo tepelné straty uvoľnené do prostredia. Rozbor výrobných procesov s cieľom zlepšenia existujúceho stavu z hľadiska environmentálneho i finančného sa začína vstupným posúdením podniku ako celku, pričom sa skúmajú iba vstupy a výstupy hmôt a energií bez ohľadu na detailné skúmanie procesov. Pre posúdenie možností úspor slúži prehľad najvýznamnejších materiálových a energetických tokov a s nimi spojených nákladov.

Vytvárajú sa tabuľky najvýznamnejších vstupov, najvýznamnejších nevýrobkových výstupov a najvýznamnejších toxických látok používaných v podniku. Sleduje sa absolútne množstvo tokov za časovú jednotku, podiel využitý vo výrobku a ekonomická strata u najvýznamnejších vstupov, ktorá je výsledkom podielu nevyužitom vo výrobku a celkovej ceny vstupu. V tabuľke najvýznamnejších nevýrobkových výstupov sa sleduje množstvo za časovú jednotku, cena vstupov a náklady na ich odstránenie. Tabuľka najvýznamnejších vstupov a nevýrobkových výstupov musí na seba nadväzovať v množstvách látok podľa zákona zachovania hmoty a energie. Významnosť environmentálneho vplyvu je približne vyjadrená množstvom nevýrobkového výstupu, finančné náklady sú vyjadrené súčtom nákladov na vstupy nevyužité vo výrobku a nákladov na ich odstránenie.

Tabuľka č. 2: Najvýznamnejšie materiálové vstupy

Názov položky	**Jednotka množstva**	**Množstvo za rok**	**Cena, Eur/rok**	**Použitie**	**Podiel využitý vo výrobku**	**Nevyužitý podiel**	**Ekonomická strata**
Materiál A	kg						
Materiál B	kg						
Materiál C	kg						

Údaje použité v analýze materiálových a energetických vstupov je možné získať výpisom z faktúr a účtov za materiál, ktorý vstupuje do výroby. U niektorých druhov materiálu je možné zistiť údaje o množstve a rozmeroch materiálu, ktoré sa dajú prepočítať na objem a následne na váhové jednotky pomocou tabuľky. Časť materiálu sa uvádza vo váhových jednotkách. Môže sa stať, že pri určitých druhoch materiálu nie je možné zistiť kompletný rozmer, na základe ktorého by sa dal vypočítať objem materiálu a následne jeho hmotnosť. Tieto údaje sa ďalej prepočítajú na váhové jednotky pomocou priemernej ceny za kg.

Tabuľka č. 3: Najvýznamnejšie výstupy

Názov položky	**Jednotka množstva**	**Množstvo za rok**	**Cena vstupov, (Eur/rok)**	**Náklady na odstránenie, (Eur/rok)**	**Súčet: cena vstupov + odstránenie, (Eur/rok)**
Materiál A	kg				
Materiál B	kg				
Materiál C	kg				

Uvedená tabuľka priamo súvisí s tabuľkou najvýznamnejších výstupov. Údaje o výstupoch možno získať z prijatých faktúr od spoločností odvážajúcich odpad. Tieto údaje sa udávajú v kg, prípadne v kusoch a sú členené na kategórie používané v obidvoch tabuľkách.

Predpokladá sa, že údaje neprejdú ďalšou úpravou okrem sčítania množstva a nákladov na jednotlivé odvozy. Cenu obsiahnutých vstupov je možné počítať ako priemernú cenu za jednotku množstva. Do nákladov na odstránenie možno pomerovo podľa hmotnosti započítať aj náklady na dopravu a čiastočné uhradenie mzdových nákladov pracovníka pri nakládke odpadu, ktoré si účtuje spoločnosťou zabezpečujúca odvoz odpadu.

Určenie oblastí kľúčových zmien

Predchádzajúce analýzy čiastočne odhalia potenciál zmien v danom podniku. Na základe nasledujúcej tabuľky je možné určiť oblasti kľúčových zmien a orientačne vybrať hlavné nástroje, ktoré by bolo vhodné v tomto podniku aplikovať. Jedná sa o metódu, ktorá priblíži možnosti využitia nástrojov, nie je nutné sa striktne riadiť výsledkami. Samotný výber spočíva v uvažovaní o možnostiach podniku a o vhodnosti využitia nástrojov pre daný podnik v spolupráci s jeho vedením. V predchádzajúcom kroku, v rámci ktorého boli určené oblasti kľúčových zmien, sa jednotlivým nástrojom udržateľnej spotreby a výroby priradia body v súvislosti s vybranými oblasťami kľúčových zmien. V nasledujúcej tabuľke je zoznam nástrojov, ktorým možno priradiť jednotlivé body.

Tabuľka č. 4: Nástroje a počet získaných bodov

Nástroj udržateľnej spotreby a výroby	Počet bodov
1) Prenos technológií	
2) Energetický audit	
3) Ecodesign	
4) Spoločenská zodpovednosť	
5) Čistejšia produkcia	
6) Podnikateľská stratégia	
7) Marketingová stratégia	
8) Environmentálne manažérske systémy	
8) Integrovaný systém manažmentu	
9) Benchmarking	
10) Environmentálne manažérske účtovníctvo	
11) Monitorovanie	

ZÁVER

Príspevok pod názvom „Metodika hodnotenia inovácií udržateľnej spotreby a výroby v podniku“ sa zaoberá postupom skúmania možností inovácií udržateľnej spotreby a výroby, výberom vhodných dobrovoľných nástrojov v tejto oblasti a návrhom konkrétnych opatrení súvisiacich s využitím navrhnutých nástrojov, ktoré by jednak znížili negatívny dopad podniku na životné prostredie a zároveň by podniku priniesli pozitívny ekonomický efekt. Jednou z najzávažnejších otázok v súčasnosti je problematika ochrany životného prostredia a z toho vyplývajúci problém triedenia odpadu a jeho následného využitia. Je však finančne aj časovo náročné zaviesť tento spôsob v takej spoločnosti, ktorej chýbajú financie a hlavne ktorej chýba ekologické uvedomenie.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. BOSTRÖM, M., KLINTMAN, M. Eco-Standards, Product Labelling and Green Consumerism. 1st ed., Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2008. ISBN 978-1-4039-9983-2. s. 37
2. DOBEŠ, V. et al. Vstupní hodnocení možností inovací udržitelné spotřeby a výroby a návrh inovačního projektu. Praha: ENVIROS, 2008. s. 3

3. LUMNITZER, E. *Ekologizácia výrobkov a výrob*. 1. vyd. Prešov: Vydavateľstvo Michala Vaška, 2005. ISBN 80-8073-225-6.
4. ŠKAPA, R.: Reverzní logistika, Brno: Masarykova univerzita v Brně. 2005. s. 35. ISBN 80-210-3848-9
5. VITURKA, M. *Environmentální ekonomie.* 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2005. ISBN 80-2103-654-0.

VÝVOJOVÉ TRENDY A VÝCHODISKÁ PROCESNEJ ORIENTÁCIE V LOGISTIKE PODNIKU

DEVELOPMENT TRENDS AND STARTING POINT PROCESS ORIENTATION IN LOGISTICS COMPANY

Patrik Richnák[1]

KEY WORDS
Logistics, logistics functions, logistics goals, logistics structure, trends in logistics

JEL Classification
M11, L53, L91

ABSTRACT

Nowadays, we can see that dynamic changes and challenges dominate in the world. World economy is characterized by turbulence, political uncertainty and economic instability. Within economy, uncertainty and risk are seen as corporate management factors. It is mostly logistics, a relatively young discipline, that is getting into a centre of attention. It is used as a tool for business turbulence and uncertainty decrease.

The aim of this article is to focus on logistics from theoretical point of view, to determine expression logistics, its definition, name its functions, goals and structure. And last but not least, our intention is to present development logistic trends from perspective of different authors.

ÚVOD

Logistika je často skloňovaný pojem a svoje miesto si našiel aj v slovenských podnikoch. Z nevýraznej sféry v podnikateľskom subjekte sa stáva oveľa viac frekventovanejší pojem, ktorý sa neustále vyvíja. Považuje sa za relatívne mladú vedu, ktorá sa vyznačuje veľmi rýchlym tempom rozvoja. Pre väčšinu podnikov, bez ohľadu na ich veľkosť a zameranie, predstavuje neodmysliteľnú súčasť ich riadenia. Záujem o túto vedeckú disciplínu z roka na rok rastie. Jej vývoj nemožno považovať za ukončený, pretože je výsledkom integrácie technických, ekonomických i spoločenských vied.

VYMEDZENIE POJMU LOGISTIKA

Pojem logistika je známy už niekoľko storočí. Pôvod slova pochádza z gréckych a francúzskych slov. Z gréckych je to slovo „logos“, čo v preklade znamená slovo, reč, rozum, počítanie, alebo „logistikon“ v preklade dômysel, rozum, prípadne zo slova „logistikos“ znamená výpočtom zistiť, logicky myslieť. Z francúzskych slov je to napríklad slovo „loger“ čo v preklade znamená bývať, ubytovať. Tento pojem sa v minulosti používal

[1] Ing. Patrik Richnák, denný doktorand, patrik.richnak@gmail.com, školiteľ: prof. Ing. Andrej Dupaľ, CSc., Katedra manažmentu výroby a logistiky, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita v Bratislave.

najmä vo vojenskej terminológii. Uplatňoval sa v armáde hlavne pri riešení otázok vojenského zásobovania a pohybu vojenských jednotiek. V USA sa v 50-tych rokoch pojem využíval vo vojenskom námorníctve a vďaka nemu sa vytvoril racionálne a dobre fungujúci reťazec pre zásobovanie zbraňami a muníciou. V Európe sa už nevzťahoval len na vojsko a majetok, ale najmä na pohyb materiálu a surovín pre výrobu a taktiež aj na pohyb tovaru od výrobcu k spotrebiteľovi.

Logistika v novom význame náuky o pohybe a zásobovaní dosiahla prenikavý rozvoj. Impulzom bol prechod z trhu výrobcu, ktorý je charakteristický obmedzeným sortimentom výrobkov, ktoré smerovali na sklad a na trh zákazníka, ktorý je typický rozšírením výrobného sortimentu. Tým si zákazník môže diktovať požiadavky, ktoré výrobca zrealizuje.

Logistika zohráva dôležitú úlohu v ekonomike v dvoch smeroch: a to ako jednu z hlavných nákladových položiek podniku, čím ovplyvňuje iné ekonomické aktivity a ako plynulý tok mnohých ekonomických činností, čím sa podieľa pri realizácii predaja ľubovoľného tovaru alebo služby.

DEFINÍCIA LOGISTIKY

Pojmy logistika, logistická činnosť sa v literatúre začali vyskytovať až v 90-tych rokoch minulého storočia. V dostupnej literatúre sa môžeme stretnúť s viacerými definíciami logistiky. Väčšinou ekonómovia logistiku spájajú s obehom tovaru, prechodom tovaru od výrobcu ku konečnému spotrebiteľovi.

A. Dupaľ definuje logistiku z hľadiska výrobného podniku ako *„systémové plánovanie, synchronizáciu, riadenie, realizáciu a kontrolu vonkajšieho a vnútorného materiálového toku a s ním spojeného informačného toku s tým cieľom, aby sa zabezpečil optimálny priebeh výrobného procesu“*.[2]

Podľa Veľkej ekonomickej encyklopédie pod logistikou rozumieme *„metódu, ktorá využíva technické i spoločenské vedné disciplíny s cieľom dosiahnuť optimálne riešenie, čo v praxi znamená všeobecné zvýšenie ekonomickej efektívnosti“*.[3]

J. Sixta na základe osobných skúseností z hospodárskej praxe predložil nasledovnú definíciu *„logistika je riadenie materiálového, informačného i finančného toku s ohľadom na včasné splnenie požiadaviek finálneho zákazníka a s ohľadom na nutnú tvorbu zisku v celom toku materiálu. Pri plnení potrieb zákazníka napomáha už pri vývoji výrobku, výbere vhodného dodávateľa, zodpovedajúcim spôsobom riadenia vlastnej realizácie potrieb zákazníka (pri výrobe výrobku), vhodným premiestením požadovaného výrobku k zákazníkovi a v neposlednom rade i zabezpečením likvidácie výrobku po morálnej, ale aj fyzickej stránke“*.[4]

Š. Červeňan charakterizuje logistiku *„ako disciplínu, ktorá sa zaoberá systémovým riešením, plánovaním, synchronizáciou, realizáciou a koordináciou reťazcov materiálových tokov a s nimi spojených informačných a peňažných tokov od dodávateľa do podniku, vnútri podniku a z podniku odberateľovi. Je zameraná na uspokojenie potrieb zákazníka ako na konečný efekt a tento sa snaží dosiahnuť s čo najväčšou pružnosťou, presnosťou a hospodárnosťou“*.[5]

[2] DUPAĽ, A. 2002. *Logistická podpora výrobného procesu*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2002. s. 10.
[3] ŠÍBL, D. a kol. 1996. *Veľká ekonomická encyklopédia : výkladový slovník A-Ž*. Bratislava : Sprint vfra, 1996. s. 298.
[4] SIXTA, J. - MAČÁT, V. 2005. *Logistika : teorie a praxe*. Brno : CP Books, 2005. s. 25.
[5] ČERVEŇAN, Š. a kol. 2003. *Logistika v praxi manažéra*. Trnava: Tripsoft, 2003. s. 10.

FUNKCIE, CIELE A ČLENENIE LOGISTIKY

Logistika je súčasťou podnikovohospodárskej náuky a jej funkciou je optimálne zabezpečenie základnej funkcie obehu tovaru. Vo všeobecnosti to znamená tvorbu, riadenie a organizovanie materiálových, informačných a finančných tokov a všetkých ostatných činností, ktoré sú s nimi spojené.

Materiálový tok predstavuje pohyb materiálu respektíve suroviny od dodávateľa cez jednotlivé fázy výroby, skladovanie a distribúciu k spotrebiteľovi. Informačný tok znamená presun informácií, ktoré sa vzťahujú na materiálový tok v rámci jednotlivých logistických reťazcov. Prostredníctvom neho sa riadia materiálové toky. Finančný tok znamená tok peňažných prostriedkov za realizované výkony medzi jednotlivými subjektmi trhu. Tieto toky spolu s ďalšími vytvárajú logistický systém.

Za základný cieľ logistiky môžeme považovať zvýšenie výkonov a znižovanie nákladov, pretože prostredníctvom toho sa podnik stáva hospodárnejší. Avšak to by sa malo aj odrážať v kvalite produktu, jeho cene a dodávateľskom servise.

Za druhotný cieľ logistiky považujeme zefektívnenie alebo optimalizácia technických a ekonomických procesov v priebehu celého toku materiálu, zriadenie centrálneho riadiaceho kontrolného orgánu a vybudovanie evidenčného systému.

Súhrnne môžeme ciele logistiky zhrnúť do troch bodov:[6]

- zabezpečiť bezporuchové zásobovanie materiálom, tovarom, službami, ako aj odsun a recyklácia odpadu,
- časovo, priestorovo a ekonomicky realizovať manipuláciu s materiálom, tovarom, službami a to navonok, ako i vnútri podniku,
- realizovať na trhu dodávky zákazníkom tak, aby sa udržali už existujúce vzťahy a získali nové.

Logistiku môžeme členiť podľa viacerých kritérií a to podľa úrovne riešených problémov, obsahu riešených problémov, rozsahu a okruhu používateľov riešení, druhu riešeného obehového procesu. Podľa úrovne problému, ktorý má riešiť, ju môžeme členiť na:[7]

- **Makrologistiku** – zaoberá sa vzájomnými väzbami medzi podnikmi pôsobiacimi v národnom hospodárstve. Jej cieľom je komplexne riadiť, optimálne zjednotiť a integrovať dopravné, manipulačné, skladovanie procesy s informačnými v hospodárstve ako celku.
- **Mikrologistiku** – zaoberá sa jednotlivými podnikmi. Podnik predstavuje základu jednotku analýzy a v rámci neho sa zameriava na hlavné väzby a vzťahy medzi jednotlivými útvarmi a úsekmi podniku. Táto logistika sa nazýva aj podniková logistika.
- **Metalogistiku** – zameriava sa najmä na dodávateľsko-odberateľské vzťahy. Väčšinu svojich procesov realizuje mimo podnik. Metalogistika sa v súčasnosti často nahrádza pojmom logistický podnik, ktorý je totožný s činnosťou, ktorú vykonáva metalogistika.

Mikrologistika nazývaná aj podniková logistika predstavuje v každom podniku úzku väzbu regulácie a riadenia materiálových, informačných tokov a tokov výrobkov podniku. Ak

[6] STERN, J. - DUPAĽ, A. 1999. *Logistika*. Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm, 1999. s. 15.
[7] URBLÍKOVÁ, D. - GAJDOŠ, J. 2010. *Podniková logistika : vybrané kapitoly*. 2. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2010. s. 14-15.

si predstavíme procesy prebiehajúce v podniku zistíme, že podniková logistika sa člení na základné a prierezové oblasti.

Logistiku podniku je tak možno rozčleniť na podsystémy, ktorými sú:[8]

- **základné systémy podnikovej logistiky**:
  nákupná a zásobovacia logistika,
  výrobná logistika,
  distribučná logistika.

- **prierezové systémy podnikovej logistiky**:
  dopravná logistika,
  logistické informácie,
  skladová logistika,
  tok financií.

Nákupná a zásobovacia (obstarávacia) logistika má za úlohu zabezpečiť všetky materiálové položky, ktoré sú nevyhnutné pre zabezpečenie výroby alebo inej činnosti podniku. Zaoberá sa všetkými činnosťami od materiálového toku surovín, pomocných a výrobných materiálov a nakupovaných dielcov z nákupného trhu do vstupného skladu alebo do výroby.

Nákupná a zásobovacia logistika rieši problémy týkajúce sa:[9]

- zosúladenia nákupu a zásobovania s výrobou,
- minimalizácie dopravných nákladov,
- adekvátnej nákupnej a zásobovacej stratégie,
- kontroly kvality nakupovaného materiálu,
- kvalitatívneho výberu dodávateľa.

Výrobná logistika zahŕňa logistické úlohy a opatrenia potrebné na prípravu a vykonanie výrobného procesu. Predstavuje činnosti, ktoré súvisia s materiálovým a informačným tokom surovín, pomocných a výrobných materiálov od skladu surovín ku výrobe, ako aj od skladu polotovarov a nakupovaných dielov cez jednotlivé stupne výrobného procesu vrátane všetkých medziskladov, cez montáž po sklad hotových výrobkov.

Výrobná logistika rieši problémy týkajúce sa:[10]

- plánovania a riadenia výroby,
- stratégie MAKE OR BUY,
- rozčlenenia výroby z logistického hľadiska,
- usporiadania fyzických a informačných tokov výrobou.

Distribučná logistika zabezpečuje súhrn logistických úloh a opatrení pre prípravu a vykonanie distribúcie – odbytu. Zaoberá sa všetkými činnosťami, ktoré súvisia s tokom tovaru od skladu hotových výrobkov ku odbytovému trhu.

Medzi problémy, ktoré rieši distribučná logistika zaraďujeme:[11]

- skladovacie priestory a skladovacie zásoby,
- skladovacie a prípravné systémy,
- ekonomické delenie dodávok,
- priestorové priradenie skladov k odbytovým oblastiam.

[8] CENIGA, P. – MAJERČÁK, P. 2007. *Základy logistiky I*. Žilina : EDIS, 2007. s. 47-48.
[9] DUPAĽ, A. - BREZINA, I. 2006. Logistika v manažmente podniku. Bratislava : Sprint vfra, 2006. s. 14.
[10] LEŠČIŠIN, M. - STERN, J. - DUPAĽ, A. 2008. *Manažment výroby*. Bratislava : Sprint vfra, 2008. s. 290.
[11] LEŠČIŠIN, M. - STERN, J. - DUPAĽ, A. 2008. *Manažment výroby*. Bratislava : Sprint vfra, 2008. s. 291.

VÝVOJOVÉ TRENDY ROZVOJA LOGISTIKY

Vývoj svetového hospodárstva je ovplyvnený globalizáciou, rýchlym tempom rozvoja informačných technológií, zvyšujúcou sa konkurenciou na trhu, orientáciou na zákazníka a ďalšími faktormi, ktoré vytvárajú ustavičný tlak na spoločnosť. Z tohto dôvodu, by si každý podnik mal uvedomovať, že je potrebné napredovať a meniť logistický systém, pretože vďaka nemu je možné dosiahnuť úspech.

V súčasnosti môžeme v logistike podniku pozorovať viacero trendov a faktorov. Je potrebné zaoberať sa nimi súhrnne, pretože z hľadiska budúceho vývoja logistiky a jej procesnej orientácie majú zásadný význam.

Podľa P. Pernicu rozlišujeme dva významné trendy rozvoja logistiky:[12]

- **Razantný nárast obyvateľstva**, s čím súvisí aj zväčšujúca sa nerovnováha medzi bohatými a chudobnými krajinami. Počet obyvateľstva presiahol 6 miliárd a do polovice tohto storočia sa predpokladá nárast na 10 miliárd. Najväčší nárast sa očakáva v najchudobnejších oblastiach sveta. V rozvinutých spoločnostiach bude počet populácie narastať pomaly alebo bude klesať. Výsledkom bude rastúci nepomer medzi svetom, kde sa nachádza bohatstvo a svetom, kde žijú rýchlo rozrastajúce generácie. Hospodársky rast predstavuje jedinú alternatívu vývoja spoločnosti a podporuje mobilitu sociálnu aj geografickú, väčšiu informovanosť, vyššie vzdelanie, kvalitnejšiu lekársku starostlivosť a pod. Avšak nastáva problém, kedy zrýchlenie tempa inovácií a prebytok hmotných statkov nevedie ku konečnému pocitu životného naplnenia jednotlivca, ale k nekonečnému plytvaniu čo má za následok ohrozenie podmienok života.
- **Moderné technológie** spôsobujú úbytok tradičných pracovných miest, čím núti krajiny meniť staré spotrebiteľské trhy za nové a prijímať logiku globálneho trhu, aj keď jeho fungovanie bude pre ne nevýhodné. V súčasnej ére musí byť každá spoločnosť vždy prispôsobivá.

Na lepšie pochopenie vývojových trendov v logistike je možné sledovať niekoľko základných tendencií, nazývaných aj megatrendy:[13]

- Prevaha trhového hospodárstva a západného spôsobu života - individualizácie
  - prechod od trhu výrobcu k trhu spotrebiteľa,
  - zväčšovanie sortimentu výrobkov,
  - skracovanie životného cyklu výrobkov,
  - rast komplexnosti výrobkov,
  - skracovanie termínov dodania.
- Globalizácia
  - internacionalizácia,
  - ekologickosť,
  - deregulácia,
  - štandardizácia.
- Technický pokrok
  - rozvoj dopravy,
  - rozvoj telekomunikácií,
  - informatizácia.
- Starnutie priemyselných spoločností
- Medzinárodná migrácia.

[12] PERNICA, P. 2005. *Logistika pro 21. století : supply chain management*. 1. díl. Praha : RADIX, 2005. s. 52-53.
[13] PERNICA, P. 2005. *Logistika pro 21. století : supply chain management*. 1. díl. Praha : RADIX, 2005. s. 58.

S názorom P. Pernicu na vývojové trendy v logistike sa stotožnili a prevzali ich aj iní autori napr. P. Ceniga a P. Majerčák, V. Cibulka, J. Sixta, V. Mačát.

B. Buková upozorňuje na to, že v posledných rokoch pôsobia podniky v iných podmienkach, čo má za následok zmenu vo všetkých oblastiach podniku, teda aj v logistike. Autorka upozorňuje na viaceré súčasné trendy vývoja v logistike, medzi ktoré zaraďujeme:[14]

- Globalizáciu, ktorá má za následok: znižovanie nákladov z dôvodu udržania konkurencieschopnosti na trhoch, požiadavky spotrebiteľov na individualizované výrobky a služby, nové informačné a komunikačné systémy a technológie, kratší životný cyklu výrobkov, vzrastajúca potreba inovácií, legislatívne požiadavky.
- Systémy, medzi ktoré zaraďujeme: Kanban, Just in Time, Kaizen, Cross Docking, Efektívne reakcie zákazníka, Programy plynulého zásobovania, Počítačom podporované objednávanie, Dodávateľský systém zásobovania, Optimalizácia nakládky cestných súprav, Plantour a SAP.
- Koncepty, medzi ktoré patrí: Koncept integrovaných skladov a dopravných terminálov, Koncept dopravných a prepravných systémov, Koncept dopravy pomocou výpočtovej techniky, Koncept dopravného systému vo výrobe, Koncept logistického riadenia vertikálnej integrácie, Koncept pamäťovej kontroly a riadenie dopravy a Koncept robotovej manipulácie.

Podľa A. Dupaľu rozlišujeme:[15]

- súčasné smerovanie a východiská procesného prístupu vo výrobe a logistike v podniku,
- novšie prístupy v procesnom riadení výroby a logistiky podniku.

V súčasnom smerovaní je zdôraznený procesný manažment, ktorý navodzuje zmenu. Práve ona spôsobuje zjednodušovanie, zefektívňovanie výrobných procesov a následne aj celého systému. Môže mať stupňovitý charakter a uskutočňuje sa týmito prístupmi:[16]

- Zlepšovanie procesov - zamerané na organizovanie, pričom podnecuje manažérov k tomu, aby hľadali, nachádzali a zavádzali zdokonaľovania v danom procese. Ide o malé zlepšenia, v rámci existujúcich hraníc, ktoré mieria k zjednodušeniu už existujúcich procesov.
- Redizajn procesov – sa orientuje na hlavné procesy, ktoré prekračujú funkčné hranice, prioritné zameranie je na zákazníka.
- Postupné zdokonaľovanie článkov logistického reťazca – je nepretržitý systém zlepšovania, ktorý sa uskutočňuje tak, že za každým zdokonalením nasleduje vytvorenie štandardu zabezpečujúceho jeho udržanie. Zmeny možno vykonať postupne, ale v zásade aj priamo napr. vzťahovať sa to môže na zásobovaciu logistiku, výrobnú či distribučnú.
- Reinžiniering procesov - kľúčová, dramatická a revolučná zmena doterajšieho chápania organizácie procesov, ktorá je riešením systémovým z pohľadu štyroch základných hľadísk: komponentného (aké zdroje a vlastnosti sú nevyhnutné na zabezpečenie výrobného procesu), štruktúrneho (ako zorganizovať materiálové, riadiace a informačné toky, aby sa zabezpečilo efektívne využitie existujúcich

[14] BUKOVÁ, B. 2008. *Zasielateľstvo a logistické činnosti*. Bratislava : Iura Edition, 2008. s. 195-196.
[15] DUPAĽ, A. 2013. Procesná orientácia vo výrobe a logistike podniku. In *Procesný manažment v rozvoji podnikov na Slovensku - III : zborník príspevkov z vedeckého seminára Katedry manažmentu výroby a logistiky (pri príležitosti Týždňa vedy)* [CD-ROM]. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2013, s. 4.
[16] DUPAĽ, A. - MAJTÁN, M. 2013. *Manažment projektov v rozvoji podnikov*. 1. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. s. 148-149.

zdrojov), funkčného (ako sceliť zdroje do procesov s cieľom znížiť náklady na výkon výrobných činností) a integračného (ako zaistiť riadenie jednotlivých výrobných procesov v podniku, s cieľom zvýšiť jej konkurencieschopnosť).

Taktiež sme svedkami toho, že v súčasnom smerovaní logistiky nie je náhodné, že sa logistika a ekologizácia spájajú a vzniká pojem **environmentálne orientovaná logistika**. Tá by sa mala chápať ako „*proces plánovania, realizácie a koordinácie reťazcov riadiacich a materiálových tokov, s nimi spojených tiež informačných tokov, a to pri optimálnych nákladoch z miesta vzniku do miesta spotreby a následne aj recyklácia a likvidácia a opätovné použitie produktov, pričom hlavným cieľom logistických procesov má byť uspokojenie požiadaviek zákazníka s ohľadom na životné prostredie*“.[17]

S pojmom environmentálna logistika nevyhnute súvisia pojmy zelená a reverzná logistika. **Zelená alebo aj nazývaná ekologická logistika** je novodobým pojmom. Jej cieľom je spájať pôvodné funkcie logistiky v rámci podniku so zreteľom na životné prostredie. Ďalšou oblasťou pri napĺňaní environmentálnych cieľov podnikateľských subjektov je aj **reverzná či spätná logistika**, ktorá spolu so zelenou logistikou sú súčasťou logistiky návratu. Podstatou reverznej logistiky na makroúrovni je vytváranie legislatívneho rámca, kontrola dodržiavania režimu, vytváranie celospoločenských a národohospodárskych podmienok na ich uplatnenie. Na mikroúrovni je jej zámerom organizovať a sledovať konkrétne činnosti podnikov spojených s návratom produktu, respektíve viacerých podnikov v rámci logistického reťazca.

Pri novších prístupoch sme svedkami toho, že sa častokrát neuplatňujú v praxi. Ide o moderné prístupy ako systémy MRP, Kanban, Just in Time, Kaizen, Systém riadenia úzkych miest (OPT) a Štíhla výroba (Lean Production). Existujú aj prístupy, ktoré nie sú až tak známe, ako napr. Štíhla logistika, ploché organizačné štruktúry, Fresh logistika, Fleet manažment v logistike podniku a Alternatívna logistika.

Systémy MRP označujú systémy plánovania materiálových zdrojov či požiadaviek a plánovanie výrobných zdrojov. Systémy MRP zahŕňajú MRP I a MRP II. MRP I je systém riadenia výroby a zásob, ktorého podstata je založená na výpočtovej technike pomocou, ktorej sa snaží minimalizovať zásoby a zároveň zabezpečiť potrebné množstvo materiálu pre výrobný proces. MRP II zastrešuje celý súbor činností, ktoré sú späté s plánovaním a riadením výrobných operácií v podniku a skladá sa z rôznych funkčných častí. Zahŕňa výrobné plánovanie, plánovanie požiadaviek na zdroje, základný plán výroby, plánovanie materiálových požiadaviek, riadenie dielní a nákup.

Kanban je bezzásobová technológia, ktorej pôvod je v automobilom priemysle. Systém bol vyvinutý v spoločnosťou Toyota Motor Company a jeho princípom sú samoriadiace regulačné obvody tvorené dvojicou článkov – dodávajúcim a odoberajúcim, ktorí nevytvárajú žiadne zásoby. Tieto články sú prepojené jednosmerným reťazcom a ich vzťahy sa riadia princípom ťahu. Medzi dodávateľom a odberateľom smerujú dávky materiálu v štandardnej veľkosti, ktorá fyzicky zodpovedá požiadavkám prepravcu. Dodávateľ zaručuje požadovanú kvalitu a včasnú dodávku. Odberateľ má záväzok dodávku prevziať. Základným nosičom informácií v systéme Kanban sú kanbanové karty. Práve oni plnia funkciu objednávok a sprievodiek chýbajúceho materiálu resp. tovaru. Ich princípom je, že prechádzajú z jedného článku napr. zo skladu v určitom množstve dielcov do ďalšieho článku logistického reťazca napr. k dodávateľovi. Vo výrobnom procese sú karty umiestnené na

[17] DUPAĽ, A. - MAREČKOVÁ, Z. 2011. *Vplyv zelenej a reverznej logistiky na tvorbu a ochranu životného prostredia*. 1. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2011. s. 7.

každom nosiči. Systém Kanban zabezpečuje plynulosť, efektívnosť a vysokú produktivitu. Úzko súvisí so systémom Just in Time a so Štíhlou výrobou.

Just in Time v preklade „práve načas“ spočíva v presne dohodnutých a dodržiavaných termínoch podľa potreby odoberajúceho článku. Dodávajú sa malé množstvá v čo najneskoršom okamihu. Hlavným článkom je odberateľ, ktorému sa prispôsobuje dodávateľ tak, že pri dodávkach vytvára manipulačné jednotky, ktoré budú bezproblémovo prechádzať všetkými časťami manipulačných operácií. Just in Time je šetrný nielen na priestor, ale aj na peniaze, pretože objednanie materiálu resp. tovaru nastáva vtedy, ak jeho množstvo klesne pod určitú hranicu. Významným faktorom tohto systému je čas, na základe ktorého je materiál resp. tovar dodaný presne vo chvíli, keď sú potrebný vo výrobnom procese. Hlavným cieľom Just in Time je minimalizovať zásoby, zlepšiť kvalitu výrobkov, maximalizovať efektívnosť výroby a poskytovať najlepšie vyhovujúci zákaznícky servis.

Kaizen je systém, ktorý znamená stály vývoj a zlepšovanie. Jeho filozofia spočíva v nepretržitých, postupných a malých zlepšeniach. Hnacím motorom systému je zákazník, ktorému sa snaží uspokojiť jeho potreby prostredníctvom kvality výrobkov, procesov a služieb. Uplatňovaním kaizenu sa podnik stáva na trhu konkurencieschopnejší, pretože prostredníctvom neho sa odkrývajú a odstraňujú nedostatky. Kaizen je charakteristický tým, že má vo všetkom systém, teda nielen na pracovisku, ale aj v riadení. Oddeľuje potrebné od nepotrebného a podľa neho sa pracuje systémovo a systematicky. Ďalej je pre neho typické systémová organizácia od predvýrobnej prípravy po výrobu a systematickým udržiavaním čistoty, údržby a bezpečnosti sa zabezpečuje bezporuchovosť zariadení. Dôležitá je aj neustála kontrola operácií, súčiastok, výrobkov, výsledkov a samozrejme kontrola kvality. V neposlednom rade sa nesmie zabúdať na to, že akékoľvek straty teda napr. časové alebo finančné, u jednotlivca alebo v tíme sa musia odstraňovať ihneď. Kaizen je budovaný na základe viacerých znakov, ku ktorým patrí zdokonaľovanie prostredníctvom vlastných zdrojov, vlastných možností, dispozícií a čerpania vlastných prostriedkov.

Systém riadenia úzkych miest odhaľuje úzke miesta, ktoré majú vplyv na priebeh výroby a sú významným faktorom pri zvýšení konečného výstupu podniku. Ich odhalením a efektívnym obsadením sa v podniku zabezpečí zlepšenie využitia všetkých výrobných zariadení, zníženie priemerného času a zníženie počtu pracovníkov. Medzi základné princípy systému riadenia úzkych miest zaraďujeme to, že: výrobný tok nevyžaduje kapacity, stupeň využitia jednej výkonnej jednotky, nebude určovaný jej vlastnou schopnosťou výkonu, ale pomocou určitej hranice v okolitom systéme, promptnosť a využitie kapacity rôznych zariadení nemajú rovnaký význam, jedna hodina kapacity alebo priebežnej doby, ktorá je stratená na úzkom mieste znamená hodinu straty pre celý systém, úzke miesta určujú nielen priebeh, ale aj zásobu, dopravná dávka by nemala byť rovnaká s výrobnou dávkou, výrobná dávka by mala byť pohyblivá, nie fixná a suma jednotlivých optím nie je rovná celkovému optimu.

Štíhla výroba je tvorená dynamickými pracovnými tímami na čele s kvalifikovanými pracovníkmi, ktorí nahrádzajú využívanú rozsiahlu deľbu práce a strnulé hierarchie. Celkové úsilie je zamerané na neustále zlepšovanie aktivít tvoriacich nové hodnoty. Ďalej na štíhlu výrobu vplývajú aj dodávatelia, obchodníci a v neposlednom rade zákazníci, ktorí sú integrovaní do reťazca tvorby hodnôt. Zákazníci pomáhajú definovať nové požiadavky na výrobky a dodávatelia a distribútori ich pomáhajú realizovať. Základom štíhlej výroby je odstraňovanie všetkých nadbytočných činností, ktoré sa netýkajú iba výroby, ale aj priestoru, času, nákladov, vedenia výroby a inovácií a vývoja. Medzi jej základné prvky patrí napr.:

tímová práca, orientácia na zákazníka, vhodné informačno-komunikačné systémy, zameranie sa na procesný a projektový manažment, zvyšovanie produktivity práce, využívaniu systému Kaizen.

Fungovanie štíhlej výroby je v značnej miere ovplyvnené od výkonnej a úspornej logistiky. Práve **Štíhla logistika a ploché organizačné štruktúry** môžu usporiť náklady v súvislosti s eliminovaním nadbytočných činností. Charakteristické pre štíhlu logistiku je zameranie sa na zákazníka, neustále zlepšovanie procesov, okamžité odstraňovanie chýb, spätná väzba, tvorba hodnôt, premyslieť a naplánovať dopredu, zvládnuť postupnosť krokov v logistickom reťazci podniku.

Fresh logistika, v preklade chladená logistika, sa špecializuje na logistické služby potravín, pri ktorých sa neprerušuje teplotný reťazec. Táto logistika je charakteristická pre podnikateľské subjekty, ktoré sa špecializujú na potravinársky sortiment. Vybudovanie a prevádzka fresh distribučného centra je finančne nákladná a v podmienkach Slovenska si to môžu dovoliť iba najsilnejšie podnikateľské subjekty.

Fleet manažment v logistike podniku sa spätý riadením vozidlového parku v podniku. Zastrešuje všetky činnosti, ktoré sa týkajú nákupu, starostlivosti a administratívy vozidiel vo vozidlovom parku. Celý systém musí byť kvalitný, spoľahlivý a prispôsobený povahe podnikateľského subjektu. Fleet manažment v logistike má viaceré pravidlá medzi ne patrí napr. že neexistuje „najlepšie“ riešenie vozidlového parku, náklady na vozidlový park patria k najvyšším firemným, vždy je nevyhnutné mať pripravený aj plán outsourcingu, vozidlový park reprezentuje podnik.

Alternatívna logistika je v súčasnosti najmenej známy pojem. Jednotnú definíciu nie je možné vymedziť, ale alternatívnu logistiku môžeme chápať ako koncepciu podniku, do ktorej sa musia vniesť prvky vyplývajúce z neustálych inovácií, znižovania nákladov na procesy, ktoré budú najviac vyhovovať potrebám, požiadavkám a zmenám hospodárskeho vývoja, ale najmä zákazníkom.

ZÁVER

V posledných rokoch nastal výrazný pokrok v logistike, pretože jej úlohy sa postupne rozšírili a prebrali na seba čoraz viac aktivít. K súčasnej podobe logistiky nielenže prispeli ekonomické zmeny, ale aj explózia informačných a komunikačných technológií, orientácia podnikov na kvalitu a získanie konkurenčnej výhody a taktiež zvýšený záujem na spokojnosť spotrebiteľov. V súčasnom trhovom hospodárstve prevláda vysoká konkurencia a tým si spotrebiteľ vyberie takého výrobcu, ktorý najlepšie splní jeho požiadavky. Z tohto dôvodu sa všetky podniky musia snažiť skvalitňovať činnosti, ktoré realizujú a ísť s trendom a čo najlepšie identifikovať a uspokojiť potreby spotrebiteľov. Jedným z hlavných faktorov prostredníctvom ktorého to môžu dosiahnuť je kvalitná a efektívna logistika.

POUŽITÁ LITERATÚRA

BUKOVÁ, B. 2008. *Zasielateľstvo a logistické činnosti*. Bratislava : Iura Edition, 2008. 294 s. ISBN 978-80-8078-232-0.
CENIGA, P. – MAJERČÁK, P. 2007. *Základy logistiky I*. Žilina : EDIS, 2007. 140 s. ISBN 978-80-8070-749-1.

ČERVEŇAN, Š. a kol. 2003. *Logistika v praxi manažéra*. Trnava: Tripsoft, 2003. 193 s. ISBN 80-968734-1-5.
DUPAĽ, A. 2002. *Logistická podpora výrobného procesu*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2002. 257 s. ISBN 80-225-1610-4.
DUPAĽ, A. 2013. Procesná orientácia vo výrobe a logistike podniku. In *Procesný manažment v rozvoji podnikov na Slovensku - III : zborník príspevkov z vedeckého seminára Katedry manažmentu výroby a logistiky (pri príležitosti Týždňa vedy)* [CD-ROM]. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2013, 80 s. ISBN 978-80-225-3814-5.
DUPAĽ, A. - BREZINA, I. 2006. *Logistika v manažmente podniku*. Bratislava : Sprint vfra, 2006. 326 s. ISBN 80-89085-38-5.
DUPAĽ, A. - MAJTÁN, M. 2013. *Manažment projektov v rozvoji podnikov*. 1. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. 219 s. ISBN 978-80-225-3591-5.
DUPAĽ, A. - MAREČKOVÁ, Z. 2011. *Vplyv zelenej a reverznej logistiky na tvorbu a ochranu životného prostredia.* 1. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2011. 119 s. ISBN 978-80-225-3193-1.
LEŠČIŠIN, M. - STERN, J. - DUPAĽ, A. 2008. *Manažment výroby*. Bratislava : Sprint vfra, 2008. 325 s. ISBN 80-89085-00-6.
PERNICA, P. 2005. *Logistika pro 21. století : supply chain management*. 1. díl. Praha : RADIX, 2005. 569 s. ISBN 80-86031-59-4.
SIXTA, J. - MAČÁT, V. 2005. *Logistika : teorie a praxe*. Brno : CP Books, 2005. 315 s. ISBN 80-251-0573-3.
STERN, J. - DUPAĽ, A. 1999. *Logistika*. Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm, 1999. 161 s. ISBN 80-225-1142-0.
ŠÍBL, D. a kol. 1996. *Veľká ekonomická encyklopédia : výkladový slovník A-Ž*. Bratislava : Sprint vfra, 1996. 624 s. ISBN 80-88848-02-4.
URBLÍKOVÁ, D. - GAJDOŠ, J. 2010. *Podniková logistika : vybrané kapitoly*. 2. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2010. 127 s. ISBN 978-80-225-3087-3.

EVROPSKÁ UNIE, TERORISMUS, HISTORICKÝ RADIKALISMUS A SEPARATISMUS DNES

The European Union, Terrorism, historical radicalism and separatism today

RSDr. Petr Rožňák, CSc.[1]

Úvod

Po roce 1989 se mnozí domnívali, že nastal „konec dějin" a po skončení studené války již nehrozí žádná vážná mezinárodní bezpečnostní rizika. Dnes již víme, že vše je jinak. Rizika i hrozby jsou stálou součástí existence lidské společnosti. Je znovu otevřena „Pandořiny skříňka" a zdá se, že jejím hlavním obsahem je dnes terorismus, radikalismus a separatismus. Funkční stát se musí na tato rizika připravovat, včetně vzdělávání lidí v této oblasti.

Terorismus

Terorismus je a bude dlouho diskutovaným tématem. Jedna z používaných definic deklaruje, že: *„Terorismus je propočítané použití násilí nebo hrozby násilím, obvykle zaměřené proti nezúčastněným osobám, s cílem vyvolat strach, jehož prostřednictvím jsou dosahovány politické, náboženské nebo ideologické cíle. Terorismus zahrnuje i kriminální zločiny, jež jsou ve své podstatě symbolické a jsou cestou k dosažení jiných cílů, než na které je kriminální čin zaměřen."*[2]Terorismus je iregulární asymetrická varianta boje, která klade primární důraz na zastrašení. Terorismus představuje nejzvrácenější strategickou kulturu. Teroristé se zaměřují na zabíjení bezbranného civilního obyvatelstva.Cílem je získat mediální pozornost a vytvořit atmosféru strachu a vynutit si změny.Terorismus prošel vývojovými etapami od národního terorismu až po terorismus na globální úrovni. Pro terorismus je charakteristické použití destruktivního násilí, které se vyznačuje těmito rysy: skryté, zákeřné a těžko předvídatelné formy násilí, které probíhají ještě před otevřeným bojem, utajené a náhodné násilné akce jednotlivce nebo teroristických skupin a časová, prostorová a společenská nevybíravost zákeřného násilí, které nese znaky barbarství, nelidskosti a nezná slitování. Účinek takového násilí na veřejnost je vždy šokující. K nejčastějším požadavkům teroristů patří změna politiky (vnitřní i zahraniční), popř. změna politického nebo právního systému, propuštění vězněných teroristů a zajištění bezpečného úniku ze země. Pokud je požadováno výkupné, je jeho výše často astronomická, ale na rozdíl od organizovaného zločinu není finanční zisk přímým cílem teroristů, ale bývá nejčastěji využito k materiální podpoře dalších teroristických akcí.

Terorismus je spojován s Afganistanem, především s Muhammadem Umarem a talíbánem. Jak talíbán spatřil světlo světa? Jednoduše. Po „vycouvání" Sovětů z Afganistánu zbylo v této zemi mocenské vakuum a chaos. Fakticky „vládla" afgánská armáda, resp. ten místní velitel, kterému nejvíce zaplatili. Stalo se, že nedaleko Kandaháru několik vojáků přepadlo vesnici a odvleklo do svého tábora dvě dospívající dívky a hromadně je znásilnilo. Kazatel a zároveň ředitel náboženské školy z vesnice se do vojenského tábora vypravil spolu se třiceti studenty (taliby) a (!) šestnácti puškami. Ti navzdory všem předpokladům vojáky porazili a jejich velitele oběsili na hlavni tanku. Oním kazatelem byl mulláh Umar. K Umarovi se hlásili další a další. Skupina studentů – talibánců se rozrůstala a reagovala na výzvy vesničanů, drancovaných vojáky. Talibánci nepřijímali peníze, neznásilňovali ženy, nekradli úrodu,

[1]RSDr. Petr Rožňák, CSc., Vysoká škola regionálního rozvoje Praha. e-mail: peroznak@seznam.cz
[2]Časopis Policista 2/2001.

nežádali žádnou odměnu. Stávali se místními hrdiny. V prosinci 1994 čítala skupina talíbánců12000 mužů[3]. Začali nosit černý turban jako mulláh Umar a dali si jméno studenti.[4] Z vesnické domobrany se stali armádou a po dobytí města Kandahár i alternativní vládou.[5] Jako vše, má i talíbán odvrácenou tvář. Představuje nejpřísnější režim islámského světa zavedený zbožnými Paštuny.V jeho duchu byly zavřeny dívčí školy a ženy mohly vycházet z domu jen ve společnosti mužského příbuzného. Za všech okolností bylo nutno nosit vše zahalující burku a klapot ženských sandálů na dlaždicích byl zakázán jako příliš sexy. Zpěv, tanec, provozování hudby, sport a národní kratochvíle pouštění draků bylo zapovězeno. Motlitby se musely odříkávat pětkrát denně. Muži si nesměli holit vousy. Strážci těchto mravů v černých turbanech (dospívající fanatici) byli všichni školeni ve verších meče – krutosti a násilí. A tak se z osvoboditelů stali tyrany. Přišel sic zákon a pořádek, byla potlačena korupce, znásilňování a zločinnost, avšak současně se otevřel prostor pro fanatickou pravověrnost.

TERORISTICKÝ ÚTOK

je násilný útok, který je veden na konkrétní vybraný cíl větší důležitosti, provedený zákeřným a nehumánním způsobem ve větším rozsahu ve snaze způsobit ztráty, zastrašit určitou sociální nebo elitní cílovou skupinu obyvatel hrozbou dalšího možného útoku, popř. zmařit nebo omezit její činnost. Teroristické útoky jsou nejčastěji prováděny pomocí nálož tvořených různým množstvím výbušnin, samočinnými střelnými zbraněmi, méně často prostředky, které mají výrazně plošný účinek, jako jsou bojové otravné plyny a radioaktivní zářiče. Nejčastějšími projevy jsou pumové útoky proti jednotlivým osobám, stavebním objektům a dopravním prostředkům, dále pak doručování dopisových bomb nebo jiných chemických látek v poštovních zásilkách (antrax), zadržování rukojmí, vraždy, únosy osob i letadel spojené s vydíráním a vyhrožování násilím. Společně s organizovaným zločinem patří mezinárodní terorismus k současným nejzávažnějším rizikům, ohrožujícím lidskou civilizaci. Globálnost tohoto nebezpečí je nejlépe patrna ze skutečnosti, že tyto jevy každoročně postihují padesát až šedesát států světa. Boj s terorismem je velmi obtížný a přijímaná preventivní opatření se bohužel jeví jako neúčinná. To, že se České republiky tyto krvavé aktivity zatím netýkají, neznamená, že není nutné se projevy terorismu zabývat. Nezastupitelnou roli v boji s terorismem sehrávají zpravodajské služby, které získávají a analyzují informace o připravovaných akcích teroristických organizací, skupin i jednotlivců v národním i mezinárodním měřítku.

STÁTNÍ TERORISMUS

V minulých desetiletích vznikl nový rozměr terorismu, tzv. státní terorismus, kdy teroristé nacházejí podporu u některých států světa, které jim poskytují finance, úkryt, výcvik, ale i psychologickou, ideologickou a politickou podporu. Teroristické organizace potom plní pro tyto „spřátelené“ státy řadu úkolů. V současnosti spojují nejnebezpečnější teroristické skupiny své náboženské cíle se *„Svatou válkou“*. Irák a na bodácích se formující Islámský stát (chalífát) jsou klasickou ukázkou toho, že teroristé jsou vycvičeni na fanaticky vedenou guerillovou válku. Mají slíbeno nebe a nezastaví je ani smrt. Abú Músá, mluvčí Islámského státu, nazval Američany zbabělci za to, že nebojují muž proti muži, ale za pomoci bezpilotních letounů a bombardérů.[6] Pokud by Američané poslali své vojáky, pak by je

[3]Taliban nedisponoval armádou v pravém smyslu slova; bojové síly neměly velícího generála, generální štáb, důstojníky, hodnosti ani infrastrukturu. Každý *laškar* byl zpola nezávislý, s vlastním kmenovým vůdcem, který své postavení získal díky osobním vlastnostem, odvaze a náboženské horlivosti.

[4] Paštsky se „student“ řekne *„talib“* a množné číslo je *„taliban“*.

[5] V Kandaháru se nové hnutí zmocnilo velkého množství zbraní včetně tanků, obrněných vozů, nákladních aut, děl, šesti ex. sovětských stíhaček MiG21 a šesti těžkých vrtulníků. A začalo tažení na sever.

[6] Nejpopulárnějšími jsou například bezpilotní letouny Predator, které nepřetržitě krouží v šestikilometrové výšce nad arabským světem pořizující fotografie s vysokým rozlišením. Měří pouze něco přes 8 m a je tenký jako tužka. Úzká racčí

Islámisté bezpochyby porazili. Američany totiž porazí kdekoli, když Bůh dá, a vyvěsí Alláhovu vlajku v Bílém domě, v tom satanově sídle na zemi. Co k tomu dodat? Snad jen to, že Islamisté dali místním obyvatelům jezidům[7], ultimátum, aby si vybrali jednu z možností: buď přestoupili na islám, platili náboženskou daň, anebo opustili své domovy. Jinak je čeká smrt. Ze svých domovů tak uprchlo tisíce lidí.

SEBEVRAŽEDNÍ NÁBOŽENŠTÍ FANATICI

"A nepokládej ty, kdož na tresce Boží byli zabiti, za mrtvé! Naopak, oni jsou živí a u Pána svého odměnu svou užívají a radují se z toho, co Bůh jim z přízně své uštědřil, a radují se, že ti, kteří je následují, avšak dosud se k nim nepřipojili, nemusí se ničeho obávat a nebudou zarmouceni. A radují se z přízně Boží a laskavosti Jeho a z toho, že Bůh nedopustí, aby ztratila se odměna věřícím patřící. A těm, kdo odpověděli na výzvu Boha a posla poté, co byli utrpěli zranění – těm, kdož dobré konali, dostane se odměny nesmírné."[8]

Velmi obávanou skupinou teroristů jsou sebevražední náboženští fanatici, kteří odpalují silnou trhavinovou nálož umístěnou na vlastním těle. Česko má se sebevražednými fanatiky neblahé zkušenosti. Naposledy červenci 2014 zabil sebevražedný útočník při patrole nedaleko americké základny Bagrám v Afganistánu pět příslušníků AČR. Myslet si, že ve válce nedojde ke ztrátám na životech, je iluzorní představa, která je v mnoha Češích žijících 70 let bez války zakořeněna.[9] S politickým islamistickým terorismem nelze vyjednávat, poslední události to potvrzují.

Ukazuje se, že vysoké zastoupení mladých, často nevzdělaných mužů v celkové populaci arabského světa je značným destabilizačním faktorem. V roce 2010 kulminoval počet těchto lidí v rámci celkové populace, což se kryje s počátkem intifád přelomového roku 2011. Kromě toho je značný nepoměr mezi nárustem ekonomiky a rostoucím počtem obyvatel arabských států. Michael Brtnický upozorňuje, že arabské státy se dostávají do stadia socioekonomického vývoje, který bývá označován jako „demografická past".[10] Soudobé demografické proměny arabských států svým tempem překonávají Evropu, která naproti tomu stárne. V roce 2013 tvořila mladá populace v pěti zemích severní Afriky a 11 arabských státech západní Asie již dvě třetiny společnosti (odhaduje se, že jde cca o 309,8 milionu obyvatel). Nápadně, byť v jiných počtech a historických souvislostech, připomíná tato situace skokový růst obyvatel císařského Německa před 1. SV, kdy podíl mladých německých mužů byl trojnásobně vyšší než v okolních zemích.

Je nesporným faktem, (a události ve světě, nejen v Africe) snad přesvědčivě dokládají, že *politický islám* resp. *islámský terorismus* je na prahu 21. Století hrozbou číslo jedna. Tím spíše, že „arabské jaro" se nevyvedlo. Muslimské bratrstvo vládlo v Egyptě po roce 2011, kdy revoluce svrhla tehdejšího prezidenta Husního Mubaraka. Do té doby bylo v Egyptě Muslimské bratrstvo jako politická strana zakázáno. Po Mubarakově pádu však bylo nejlépe zorganizovanou opoziční skupinou a s přehledem vyhrálo volby. Prezidentem se roku 2012

---

křídla mají rozpětí 14,5 m. Jediný motor Rotax umístěný vzadu má výkonu 113 koní a přitom velmi nízkou spotřebu. Překoná snadno rychlost 200 km/h anebo letět rychlostí 130 km/h, navíc ve vzduchu vydrží až 40 hodin a pohybuje se v okruhu 750 km od základny, létají 24 h a pak zase přistanou na základně. Veškeré komunikační zařízení je zaměřeno vzhůru a navazuje spojení s družicemi na oběžné dráze. Odesílá jim fotografie a záznamy rozhovorů a družice je předávají na základnu. Dolů směřuje radar se syntetizovanou aparaturou Lynx a fotografickou jednotkou L-3 Wescam. Predátorovi nevadí noc, oblačnost, déšť, kroupy ani sníh, neboť mají multispektrální zaměřovací systém. Následně, po invazi do Afganistánu, byla vyvinuta nová verze nesoucí řízené střely Hellfire, a původně špionážní Predátor se změnil ve skutečného dravce a zbraň. Je v podstatě neviditelný, neslyšitelný a nezachytitelný radarem, schopný sledovat pevninu i moře pod sebou.

[7]Pro ortodoxní fanatiky je absolutně nepřijatelné, že jezídové nemohou konvertovat k jinému náboženství a ani se jezídem nemůže stát příslušník jiné víry, jezídové uznávající dualismus, věří ve statického, neaktivního a nadpřirozeného BOHA, v reinkarnaci duší, v to, že na zemi neexistuje ďábel/satan a jde tak o nepřekonatelnou animozitu s jejich výkladem.

[8] Korán, súra 3 (Rod ´Imrámův) 163/169, 164/170, 165/171, a166/172.

[9]ROŽŇÁK, Petr: *Padlí si zasluhují maximální úctu.* In: *PRÁVO*, Praha, Borgis, 10. 7. 2014, s. 6, ISSN 1211-2119.

[10]BRTNICKÝ, Michael. *Arabský svět vře i kvůli populační vlně.* In: *PRÁVO*, Praha Borgis, 23. 8. 2014, s.16, ISSN 1211-2119.

stal jeho kandidát Muhammad Mursí, který vedl zemi s důrazem na islám, což vedlo k četným protestům liberálních Egypťanů. Velká část Egypťanů také vyčítala vládě nekompetentnost. Egyptská armáda (2013) Mursího svrhla a proti bratrstvu rázně zakročila. Ukázalo se, že vývoz demokracie do těchto zemí na bodácích je nesmyslné a neproblematický návod na řešení bezpečnostní situace v tomto prostoru (Egypt, Libye, Sýrie, Irák) neexistuje.[11] Poslední události potvrzují, že islám, jak zdůrazňuje ideolog pákistánské strany *Jamaat al–Islami Sayed Maududi*, je revoluční ideologie, která usiluje o změnu společenského řádu celého světa v souladu se svými zásadami a ideály.

Vynořívší se tzv. *Islámský stát* je smrtelná hrozba, která klepe na dveře i České republiky. To, čemu my dnes říkáme stát, a to dnes platí pro jakýkoli stát, podle IS takto vůbec nemá existovat. Hynek Kmoníček v deníku *PRÁVO* 21. 09. 2014 přirovnává tzv. IS k rakovině, nemoci, kterou nesmíme podcenit. Jestliže IS zmuchlal a zahodil do koše Sykes – Picotovu dohodu[12], vypustil z láhve džina, kterého půjde jen velmi těžce přivolat zpět. Tzv. IS je budován na zcela opačných principech světové politiky, než jaké fungují po 200 let (zhruba od Vídeňského kongresu 1815). IS je budován proti myšlence národa – místo státu národního vzniká stát konfesionální. Už nejste Iráčan, Belgičan, Sýřan, ale prostě „jen" muslim. Uvědomíme-li si, že chalífát je Blízký východ, Pyrenejský poloostrov, velký kus Francie a jeho hranice by končili přibližně 40 km jižně od Znojma, pak jde nepochybně o vrcholně nebezpečnou záležitost. Podle Kmoníčka jde o „...největší ohrožení samého konceptuálního základu mezinárodních vztahů."[13]

Sotva gramotní imámové učí „navrátilce" „ve jménu Boha milosrdného, slitovného", že je jejich svatou povinností přeměnit Západ v islámskou společnost. Přitom naprostá většina z těchto tzv. navrátilců neví nic o životě, ženách a ani o vlastní kmenové kultuře. Kromě Koránu poznali jedinou věc – válku. Proslulá svými zvěrstvy je také skupina „ironicky nazvaná" West Side Boys [14] -v podstatě asi 500 nezvladatelných po zuby ozbrojených dětských (!) psychopatů,neustále podnapilých z podomácky vyráběné kořalky, potírajících si dásně kokainem, s řeznými ranami na rukou, do nichž si sypou drogu, aby se její účinky dostavily rychleji. Zvěrstva, která napáchali na vesničanech se nedají ani popisovat, K nejdivočejším a nejkrutějšími „navrátilcům" patří také sebevražední Čečenci spolu se zfanatizovanými Uzbeky.

Mohammed Sidique Khan po londýnských bombových útocích oznamuje: „Vedeme proti vám válku." Z mešit šíří pologramotní imámové nenávist vůči všemu západnímu. Benjamin Kuras tvrdí v Evropě snů a skutečnosti, že teroristé by sebe a druhé nevyhazovali do povětří, kdyby neměli z mozků vygumován rozum, laskavost, soucit a smysl pro mír, kdyby jim někdo opakovaně a dlouhodobě nevštěpoval, že vraždit je správné, neboť si to žádá jejich Bůh. Hlavními a nejnebezpečnějšími útočníky na civilizovaný svět tak nejsou sebevražední pěšáci, nýbrž agresivní imámové (politruci islámu), hlásající nenávist a neloajalitu a vychovávající mladé muslimy k vraždám.[15]

Přitom Prorok Muhammad je hodnocen především jako člověk, který rozpoznal krizi ve své společnosti a dovedl nalést řešení, které se ukázalo po stránce náboženské, mravní, sociální i politické úspěšným nejenom pro jeho dobu, nýbrž i do budoucnosti, nejenom pro Araby, nýbrž i pro řadu jiných národů, které přijaly islám. Položil pevné základy ke

[11] Pramen: http://www. novinky.cz/zahranicni/344595-egyptsky-soud-zakazal-politicke-kridlo-muslimskeho-bratrstva.html
[12] Sykes-Picotova dohoda (anglicko-francouzská úmluva) o rozdělení turecké Osmanské říše po 1.SV je přirovnávána k arabskému Mnichovu.
[13] ROVENSKÝ, Jan: „ *Kmoníček: Ukrajina je chřipka, ale Islámský stát rakovina.PRÁVO, NEZÁVISLÉ NOVINY, 20.-21. září 2014*. 2014, roč. 24, č. 221, s. 1 a s. 7.
[14] byla to nechvalně proslulá ozbrojená skupina v Sierra Leone. mnozí členové skupiny byli děti uneseni jejichž rodiče byli zabiti. některé z těchto dětí byli nuceni účastnit se mučení svých rodičů a přihlížet jejich smrti. west side boys byli ve velké míře permanentně pod vlivem poyo - domácího palmového vína, marihuany a heroinu.
[15]KURAS, Benjamin. *Evropa snů a skutečností.* Vyd. 1. Praha: Baronet, 2007, s. 128, 129, 155. ISBN 978-807-2149-711.

světovému názoru, v němž nalézají uspokojení stovky miliónů lidí. Muhammad byl mužem pevné vůle, cílevědomý, do hloubi duše přesvědčený o svém poslání, soucitný a laskavý, avšak nesmiřitelný k tomu, co pokládal za bezbožné a nečestné. Byl člověkem, u něhož tvůrčí imaginace, spojená s bystrým intelektem, vyvolala v život myšlenky a koncepce reagující na věčné otázky lidské existence a vztahů, a to takovým způsobem, že byl schopen dát miliónům lidí náboženství lepší, než měli dřív, dokud nemohli prohlásit, že není božstva kromě Boha a Muhammad je posel boží; „…a ti, kdož jsou s ním, strašní jsou proti nevěřícím, však laskaví mezi sebou.“[16] Řada společenství se však odkazem Muhammada neřídí. Např. v „Zemi Brunei, příbytku míru“, kde je vládnoucím náboženstvím islám, platí od dubna (2014) pro všechny muslimy v zemi (cca 267 000 ze 400 000 obyvatel) *šária*[17]. Za přestupky nyní čeká Brunejce ratanová rákoska: za opilství čtyřicet ran, které poznamenají tělo na celý život. Za zlodějnu bude useknutí ruky, za vraždu stětí a za cizoložství ukamenování. Situace je obdobná i v zemích Arabského poloostrova a v Íránu.

V Saudské Arábii je státním náboženstvím Wahhábismus. Z učení Muhammada Al-Wahhába[18] vychází řada skupin intolerantních vůči všemu, co není islámské. Velký vliv má rovněž tzv. skupina vyznávající *salafí,* hlásající návrat ke kořenům. Její příslušníci chtějí obnovit zlatý věk islámu. Návrat k prvním čtyřem kalifátům před tisíci lety: dlouhé plnovousy, sandály, hábity, přísný právní systém šaría – odmítání modernosti a Západu. Opravdový *salafí* či také *takfír* nekouří, nepije alkohol, nesází, nesnáší hudbu, a navíc se nestýká s ženami Západu. Podle oděvu a náboženského zanícení je okamžitě k rozpoznání. Ale pozor! Někteří přebírají zvyky Západu, kterým však pohrdají. Chtějí budit dojem integrovanosti a hlavně neškodnosti. Často jsou vzdělaní, oholení, krátkovlasí a v oblecích.

DŽIHÁD

je termín označující náboženskou povinnost muslimů usilovat o obranu a rozšiřování islámu ve vlastním srdci i ve světě. V arabštině se od kořene slova *džihád* odvozují i další významy. Pokud jej změníme ve slovo *mudžáhada* získáme slovo vyjadřující obětování se v zájmu vyššího dobrého cíle, výraz*mudžáhid* pak označuje bojovník za spravedlivou věc. Džihád představoval především *osobní rozvoj*, teprve později přibral – funkci šiřitelskou. Sporným bodem je, jakým způsobem má být snaha o rozvoj zbožnosti prováděna. K nejrozšířenějším výkladům patří, že džihád je především *šíření víry všemi možnými prostředky*. Extrémním příkladem výkladu džihádu je tzv. hanbalovská právní a wahhábismovská škola[19], která džihád (a to i džihád mečem) řadí na roveň pilířům víry tzn. přidává, že džihád přidává jakožto šestý pilíř víry a tak vyzývá věřící k ozbrojenému boji proti všem nevěřícím. Existují však i školy v této věci liberálnější, popřít však zcela džihád mečem nelze. K džihádu mečem se smí připojit v podstatě každý od 6 do 60 let, pokud je schopný boje. A jak nakládají pravověrní se zajatci? V otázce válečných zajatců existuje opět několik sporných výkladů (většinou se opírajících o různé verše Koránu). Nejrozšířenější je *slitovnost* vůči zajatcům, avšak existuje i dělení zajatců podle vyznání. Muslimové by měli být po boji každopádně propuštěni, pokud slíbí, že znovu nepozvednou zbraně proti islámskému státu. Ženy a děti nesmějí být zabíjeny. Televizní zpravodajství či informace očitých svědků však

[16] KORÁN. Přeložil: HRBEK, Ivan. Vydání páté, v tomto překladu a v Odeonu první. Praha, Odeon 1972. ISBN 60222865.

[17] Šarí´a = – cesta - v původním duchu islámu označovala šarí´a, zjevený Boží zákon a náboženskou cestu, která z něj vyplývá, také soubor náboženských pravidel. Také jde ve své podstatě o islámskou zákonodárnou moc, jelikož má normativní kanonickou funkci a její základy vznikly zjevením, je považována za Božskou.

[18] Byl to kazatel z 18. století, pocházel z Nadždu, nejpustšího a nejtvrdšího kraje ve vnitrozemí arabského poloostrova. Al-Wahháb se zasloužil o vznik nejpřísnější nejméně tolerantní z mnoha interpretací Koránu.; vypustil na svobodu Krakena intolerance a cestu k výchově zabijáků.

[19] Hanbalovská škola upřednostňuje 3. uvedenou složku, tedy džihád mečem. Džihád mečem musí vyhlásit (vykladači práva). Fatwa je základním předpokladem pro vyhlášení útočného i obranného džihádu. V historii byli obvykle ulamá požádáni panovníky o vyhlášení džihádu. Nebylo nezvyklé, že část ulamů – vykladačů práva - fatwu sepsala a vyhlásila džihád, kdežto další část jej naopak ve své fatwě popřela. Významným faktorem pro džihád mečem je i to, proti komu je veden.

dokládají opak. A jaká pravidla platí z hlediska válečné strategie v otázce míru? Existují dva pohledy na mír. Dle umírněnějších škol je možné uzavřít i dlouhodobá příměří a žít v míru. Školy zastávající radikálnější názory pak tvrdí, že mír je možný jen v případě, že vítězství muslimů je nepravděpodobné nebo nemožné anebo je-li mír dočasně výhodný. Existují i názory, že mír lze uzavřít i dlouhodobě, pokud je pravděpodobné, že druhý smluvní partner v budoucnu přijme islám. Pokud jde o bitvy a boje, převládá názor, že muslimové nesmí z boje utíkat. I když existují i názory, že pokud je pravděpodobná porážka, je možné se stáhnout nebo se bitvě vyhnout. Opět zde záleží hlavně na radikálnosti právní školy.[20] Tradičně se rozlišují čtyři druhy džihádu: (1) Džihád srdcem – Přemáhání hříchu, projevy zbožnosti. (2) Džihád jazykem – Podpora a šíření misijní činnosti islámu. (3) Džihád mečem – Vedení válek za obranu islámu. (4) Džihád rukou – Pomoc potřebným, charitativní činnost.

CO JE ISLÁM ?

Islám v sobě neoddělitelně spojuje náboženství, kult, tradici, životní zásady a myšlenku života v komunitě. Pramenem islámu je Korán, má statut Zjevené knihy. Kromě čistě náboženských prvků, které islám šíří, představuje islám také určitý způsob života a kultury. Islámismus představuje ideologickou vizi tohoto náboženství, vizi chápanou jako popírání moci, režimu nebo určité společnosti. Za pilíře islámu jsou považovány solidarita a půst. Muslimové[21] rovněž praktikují různé druhy milodarů[22] sadaka a běžná je i náboženská daň z majetku zakát. Řídí se přitom ustanovením: „Ten z Vás, kdo spí s plným žaludkem ač ví, že jeho soused hlady umírá, není věřící.“[23]Muslimové se postí proto, že ten, kdo se postí, se stává způsobilým k tomu, aby procházel životními zkouškami, a otevírá se osudu těch nejchudších. Ramadán[24] je čtvrtým pilířem islámu. Muslimské náboženství uznává pouze jediný zjevený božský zákon šarí´a. Šarí´a zahrnuje tři oblasti: (1) oblast *náboženství,* která zahrnuje vše, co souvisí s poslušností k Bohu (2) oblast *sociální,* která se vztahuje ke komunitní soudržnosti a vychází z náboženské zkušenosti Muhammada a všech Božích poslů (3) rozměr *normativní*, který se vztahuje k dodržování náboženských rituálů, které byly vytvořeny velkou kanonickou tradicí, jíž se muslim rozhodl řídit. Imámové[25] učí muslimy „ve jménu Boha milosrdného, slitovného“, že je jejich svatou povinností přeměnit Západ v islámskou společnost. Více než třetina muslimů je přesvědčena, že Západ je dekadentní a nemorální a muslimové by měli usilovat o jeho konec. Výcvikovými tábory „svaté války“ (Chálid ibn Valíd, Al-Farúk, Sadík, Chaldan, Džihád Wal a Darunta) prochází dobrovolníci z celého arabsky mluvícího světa, aby se připravovali na válku (stačí se podívat na jejich videa na internetu). Cílem je nahradit západní vlády vládami islámskými. Víra, kulturní zvyky, morální postoje a společenské chování každého muslima jsou utvářeny svatou knihou Koránem.

[20] Blíže o shora uvedeném súry Koránu, In: KORÁN. *Z arabského originálu Al-Qur˘án podle různých vydání přeložil, předmluvou, komentářem a rejstříkem opatřil Ivan Hrbek. Vydal* Odeon, Praha 1972 jako svou 2842 publikaci, vydání páté, VA 60222865, 01-022-72

[21] Po „velké fitně“ („vnitřním rozdělení“) se komunita muslimů rozdělila na tři nesmiřitelné větvě: summity, šíity a chárid̆žovce. Toto větvení muslimské komunity je platné dodnes.

[22] Člověk musí dávat almužnu za každý článek svého prstu. Vyznávat spravedlnost mezi dvěma lidmi je také milodarem. Pomoci člověku při nasedání na jeho jezdecké zvíře či naložit zavazadla je bezpochyby milodarem. Říci dobré slovo je milodar. Každý krok učiněný k tomu, aby člověk došel na modlitbu je milodarem. Odstranit z cesty vše, co by mohlo překážet je milodar.

[23] Jak tento morální kodex obsažený v Koránu koresponduje z decimací tisíců Iráčanů, vyháněním pokojných občanů z jejich měst a domovů a s tím, že ozbrojenci z hnutí Islámský stát zajali v srpnu 2014 stovky žen patřících k náboženské sektě jezídů?

[24] Z arabského *ramadán,* název devátého měsíce lunárního roku, může trvat třicet nebo dvacet devět dnů.

[25] Imám, resp. Imán je slovo vytvořené od semitského kořene *a´- m –n ,* které naleznete také ve slově „amen.

ISLÁM A POLITIKA

Islám jako druh náboženství je permanentně zneužíván jako politický nástroj. Tvrzení, že promlouvají a konají ve jménu božím ospravedlňuje vše. Jenže, a to bohužel více než často, jde ve jménu Boha pouze o vlastní cíle, ba co hůře, náboženský diskurs používají velmi často extrémistické a fundamentalistické skupiny.

CO JE KORÁN ?

Korán[26] od *al-kur´án* tj. recitace, představuje Boží slovo určené celému lidstvu. Toto slovo předal archanděl Gabriel proroku Muhammadovi, který byl posledním Božím poslem. Toto slovo je zapsáno ve Svaté knize, jejíž arabská literární forma je nenapodobitelná a nepřekonatelná. Korán musí být psán a čten v arabštině, přednášen[27] zpíváním žalmů a přepisován kaligrafickým písmem. Korán je monoteistickým učením, vírou v jednoho Boha. Důraz klade na tři oblasti. Za prvé, podání zprávy o božích projevech. Za druhé, dodržování Božího práva a konečně za třetí, hlásání posledního soudu. Nepochybně je slabinou Koránu to, že Korán dělí lidi na skupiny a kategorie. Největším hříchem dle Koránu je *širk* neboli přidružování dalších bohů k Bohu (praktikování polytheismu), po té vražda, cizoložství, krádež a křivda. Korán jasně definuje tresty a sankce za porušení ustanovení jednotlivých slov, súr Koránu. Paleta trestů je poměrně rozsáhlá a pestrá. Od pokárání, uvěznění, bičování, amputaci, kamenování až po trest smrti.[28] Země, které počítají s aplikací islámských právních trestů jsou Afganistan, Saudská Arábie, Bahrajn, Brunea Egypt, Omán, Pákistán, Katar, Súdán Jemen[29]. Každá súra Koránu upomíná na statut a vývoj jednotlivých národů, skupin či kategorií osob. Některé z nich jsou dokonce jmenovány - Židy (lidé Knihy), křesťany, Sabejce. Korán také připomíná osud lidí ve vztahu k jejich podřízenosti Boží vůli. Korán předjímá, že jedni budou dědici „rajské zahrady," zatímco „zbloudilci" poznají výheň pekelnou. Snad nejvýstižněji vystihují podstatu této laskavé „mírumilovnosti"v Koránu obsažené[30] tzv. *Noční cesty Al-Isrá*[31]: *„Konáte-li dobro, sami pro sebe tak činíte, a konáte-li špatně, proti sobě tak činíte. Až se vyplní slib druhý pošleme na Vás služebníky, aby Vás poznamenali na tvářích a aby pronikli do chrámu, stejně jako tam vnikli poprvé, a aby zničili vše, čeho se zmocní, úplným zničením."*A komu to ještě nestačí, pak o kus dál v Koránu naleznete: *„A když si přejeme zahubit město nějaké, poručíme boháčům jeho, aby v něm nepravosti páchali – pak se uskuteční slovo Naše nad ním vyřčené a zahubíme je zničením dokonalým. Těm, kdož po věcech rychle pomíjivých touží, pospíšíme dát v něm to, co chceme,*

[26] Korán se skládá ze 114 textových jednotek nazývaných súry. Ty jsou seřazeny sestupně podle rozsahu. Text koránu byl rozčleněn na třicet částí stejné délky – *džuz´y.* Verše *áját* – znamená „verše znamení", těch korán obsahuje 6326 (!). Každý verš je považován za část Zjevení.

[27] Jak se Korán cituje? Příklad: „Bůh slíbil těm, kteří věří a činí dobro, odpuštění a nekonečnou náhradu," značíme: súra 5, *al-Má´ida* (Prostřený stůl), 9.

[28] Trest smrti je předepsán v případě odpadlictví, cizoložství, rouhačství proti Bohu nebo Proroku.

[29] V této souvislosti bych vřele doporučil panu Zaorálkovi, aby si zejména tuto pasáž přečetl alespoň ještě jednou. Jistě pak změní názor na to, jakým směrem by se měla ubírat česká diplomacie. Zda má upřednostňovat peníze plynoucí do státní pokladny a českých lázeňských měst anebo lidská práva – tak jak se o to snaží například ve vztahu k Ukrajině.

[30] Podívej na: http://cassad.net/tv/videos/616/

[31] *Al-Isrá* nebo Banú Isrá´íla (Dítka Izraele) Datace této súry je značně nejistá, tradicemi pokládá za mekkánskou s řadou medínských dodatků. Většina evropských badatelů se shoduje na tom, že vznikla ke konci 2. mekkánského období, Blachére naproti tomu ji zařazuje až do 3. období. Jisto je, že pochází z pozdější epochy Muhammadovy činnosti v Mekce. Skládá se z několika částí: 1.Vv. 1-23 se obracejí k židům a obsahují různá varování. 2.Vv 24-54 opakují charakteristiku dokonalého muslima podobně jako vv. 25:64 ad. Nebo 6:152. 3. Vv. 55-72 nemají souvislost s předchozími a obsahují řadu pozdějších dodatků. 4. Vv. 73-89 narážejí na nějakou blíže neurčenou událost, o níž nevíme zda se udál a v Mekce či v Medíně. V této části je i hojně vsuvek a dodatků. 5. Vv. 90-111 opakují většinou známá témata, charakteristická pro 2. období. Blíže: KORÁN. *Z arabského originálu Al-Qur˝án podle různých vydání přeložil, předmluvou, komentářem a rejstříkem opatřil Ivan Hrbek*.*Vydal* Odeon, Praha 1972 jako svou 2842 publikaci , vydání páté, s. 687, VA 60222865, 01-022-72

a tomu, komu chceme; však potom pro ně peklo připravíme, aby v něm hořeli v ponížení a zavržení.“[32]Korán také klasifikuje činy a kodifikuje hierarchicky povinnosti, přičemž vymezuje, kteréže jsou těmi hlavními. Současně vymezuje i sféru zákazů.

TURECKÁ POLITKA, KURDOVÉ A ISLÁMSKÝ STÁT

Turecko leží v geopoliticky velmi problematickém místě. Ačkoli se lidé v Turecku hlásí většinou k islámu, jde o islám umírněný. Turecko nemá dobré styky skoro s žádným ze svých sousedů (Řecko, Arménie, (genocida-vyvražďování Arménů (1915), Írán, Kypr a Sýrie (kapitola sama pro sebe) výjimkou je Gruzie a Ázerbájdžán. Podívejme se na aktuální vztah Turecka k Iráku a Kurdům. Obě země mají dobré sousedské vztahy a intenzivně spolu obchodují. Ale hlavním tématem jsou Kurdové[33]. Kurdové jsou možná *největší národ na světě, který nemá svůj vlastní stát*. Ve svých horách žijí od nepaměti (už Xénofón v Anabázi ve 4. století př. n. l. popisuje líté boje řeckého vojska proti Kardúhům). Britové Kurdům jejich vlastní stát na území bývalé Osmanské říše sice slíbili, ale s ohledem na jejich nízkou angažovanost v 1. SV nakonec slíbený Kurdistán nezřídili. Stejně tak Kurdy nepodržel ani *Atatürk*, když po vítězství v osvobozenecké válce nedodržel smlouvu ze Severu a při jednání v Lausanne odmítl o Kurdistánu vůbec jednat. Slovo "Kurdistán", u nás tak často používané díky knížce od Karla Maye "Divokým Kurdistánem", je v Turecku považováno za politikum. Kdo v Turecku použije slovo "Kurdistán", ten jako by politicky deklaroval, že požaduje státní samostatnost Kurdů. Turecko s Kurdskou menšinou má permanentní problém, který časem jenom vzrůstá, takže o Turecku a Kurdech ještě uslyšíme. Vztahy Kurdů k tureckému státu představují komplex tvrdých a neřešitelných problémů.[34] Turecko se snaží hrát silnou roli a pasuje se do role regionální mocnosti, ne neprávem. Nově se snaží spolupracovat s Egyptem a Tuniskem. Angažuje se v Sýrii, kde nepřímo či skrytě podporuje povstalce proti vládě Bašíra Asada. Vůči Íránu se Turecko staví čím dál tím smířlivěji. Ostré rozpory má však s Izraelem. Zdá se, že politická mapa blízkého východu se dnes významně překresluje[35].

HISTORICKÝ RADIKALISMUS, SEPARATISMUS A EXTREMISMUS

Termín radikální označuje zásadní změny, jež jdou na podstatu neboli kořen (*radix*) věci.. Extremismus označuje krajní polohy v levicové nebo pravicové politice. Separatismus je snaha vedoucí k oddělení (separaci) a osamostatnění; nejčastěji určitého území, může se ale týkat např. náboženského přesvědčení, uměleckého či filosofického směru apod. Výraz pochází z latinského základu sēparātiō – odloučení, oddělení, odtržení či rozdělení apod.). Separatistické organizace usilují o odtržení od nadvlády jiného státu, o vyčlenění jistého území nebo části obyvatelstva ze společného státu resp. národa. Územní separatismus se obvykle týká území, kde převažuje odlišná (národnostní, náboženská, kulturní) skupina obyvatel určitého státu.

[32]Korán, súra 17, al- Israá (Noční cesta) 7, 17/16 a 19/18.

[33] Kurdové vyžadují svůj vlastní stát právě z toho důvodu, že kolem roku 1920 už ho na papíře měli zřízený. Kurdové žijí nejvíce v Iráku, Turecku, v Sýrii a v Íránu. Neví se přesně, kolik jich je. Odhady se pohybují od 8 do 20 miliónů, samotní Kurdové uvádějí 30 miliónů (což už je blbost, protože populace Turecka je 80 miliónů). Turecká policie celkem často násilně potlačuje demonstrace v kurdských městech. Osobně za diskriminaci považuji zejména to, že se kurdské děti ve škole učí pouze turecky a kurdštinu vůbec nemají, ačkoli je to jejich mateřský jazyk

[34]http://www.novinky.cz/zahranicni/blizky-a-stredni-vychod/350987-erdogan-kurdove-jsou-teroriste-turecko-jim-proti-is-pomahat-nebude.html

[35] http://www.turecko.org/politika.html

Teď pár poznámek k situaci na Ukrajině. Situace je zde krajně komplikovaná a nepřehledná. Proč? Především jde o to, že Ukrajina jako stát je ještě nedávno porozené (potracené?) státní dítko. „Ukrajinské novorozeně" je pupeční šňůrou spojené s Ruskem. A to je skutečnost, která se mnohým nelíbí. Komu především? No přeci USA.

USA a SITUACE NA UKRAJINĚ

Do vraždy J. F. Kennedyho byla Amerika na vzestupu. Kennedy bojoval proti federálnímu rezervnímu fondu, válce ve Vietnamu a prosazoval kosmický program, a byl odstraněn. Na místo velkého skoku vpřed byla nastartována americká krize a hrozba nedůvěry americké veřejnosti v systém. Koncem devadesátých let převládla v americké zahraniční politice představa, že USA vyhrály studenou válku nad SSSR a jeho satelity, a mají proto právo zacházet s Ruskem jako s poraženým. Představa „subdukce" – vytvoření mírového super kontinentu, byla pryč. Změny v americké zahraniční politice signalizovalo bombardování Srbska v roce 1999 a v zápětí invaze do Iráku. Zahraniční angažovanost Američanů byla stále více poznamenána přesvědčení, že posláním USA je být „lídrem světa". V následujících letech Amerika postupně upadala do krize a bylo nutné vytáhnout eso z rukávu. Objevil se Barrack Obama a slíbil rychlé ukončení válek a návrat vojáků domů, zrušení dohod NAFTA a GATT. Američané uvěřili ve změnu a nástup nové demokracie. Ve skutečnosti se prosazovala snaha o nastolení světového impéria a planetární nadvlády. Před zvolením Obamy byla Amerika na pokraji konfliktů, které se novému prezidentovi nedaří vyřešit. Dnes je 70 miliónů Američanů na potravinových lístcích a Obama zbrojí a válčí. FED zasypal svět bezcennými dolary a východ řekl dost. Vznikl BRICS, který vzkázal – tak si obchodujte, ale bez nás. Zchudlá Amerika přestává být perspektivním obchodním partnerem, protože s chudým se těžko obchoduje. A média mlží anebo mlčí. To je ovšem pro USA katastrofa. Potřebuje východní suroviny. Rusko je zvyklé přežít s minimem, ale zkuste říct běžnému Američanovi, aby se pro blaho země na pár let uskromnil. Američané dávno zapomněli na výrok svého prezidenta *„Neptejte se, co udělá Amerika pro Vás, ale udělejte něco Vy pro Ameriku"*. To raději vládě odsouhlasí válku na Ukrajině, protože stejně ani neví kde tato země je. Barrack Obama je tak ve stále těžší a těžší situaci a úkol má před sebou jasný. Vyprovokovat Putina (toho Putina, který podle některých průzkumů má vyšší popularitu než právě americký prezident) k nějaké chybě, aby mohla být omluvena agrese a válka. Evropa se stává předpolím pro tyto americké záměry. Každému člověku musí jít mráz po zádech z nedávného výroku amerického prezidenta*„žijeme v nebezpečné době"*. Dodejme, tak nebezpečné, že jejího konce raději ani nedomýšlet. Otevírá se krvavější éra amerického unilateralismu, který tvoří smrtící koktejl antikomunismu, antirusismu a mesianismu.[36]

USA jsou přesvědčeny, že:

1. ve třetí světové „studené válce" porazily SSSR,
2. Rusko je pokračovatelem sovětské politiky,
3. mají proto právo zacházet s Ruskem jako s poraženým,
4. posláním USA je být „lídrem světa",
5. kdo tomuto poslání USA klade odpor musí být rozdrcen,
6. nemorální epocha bipolarismu byla vystřídána morálním unipolarismem,
7. je nezbytné destabilizovat Rusko a stáhnout evropský trh na svou stranu.

SITUACE NA UKRAJINĚ POHLEDEM RUSKA

Rusko je názoru, že současná politika Kyjeva je orientována na provádění genocidy veškerého obyvatelstva Donbasu. Už v Tichém Donu byla tato oblast v centru zájmu Sovětů.

[36]BĚLOHRADSKÝ, Václav: *Lidskoprávní spanilé jízdy*. In: *PRÁVO,* Praha, Borgis, 28. 6. 2014, s.7, ISSN 1211-2119.

Putin a Rusové jsou jednoznačně přesvědčeni, že se Kyjev nestydí ničit v této oblasti sociální objekty (nemocnice, dětské školky, jesle a školy). Solí v očích je jim nepochybně také skutečnost, že ukrajinská armáda bez mrknutí oka zdemolovala nejlepší letiště v Evropě. Děsivě narůstá počet lidských obětí. Roste armáda nezaměstnaných ze zlikvidovaných závodů a šachet. Kyjev vytváří takové podmínky, aby Donbas opustilo co nejvíce lidí. Rusko je pak objektivně nuceno přijímat tyto běžence, kteří bojují o přežití. Zároveň vláda v Kyjevě nelítostně ničí sociální infrastrukturu. Je zřejmé, že USA, které dnes mají kyjevskou vládu a Porošenka plně pod kontrolou tlačí kyjevskou vládu do války. Žádná mez přitom neexistuje. Kyjev už používá raketové systémy a Timošenko klidně hrozí shozením atomové bomby. Ruská generalita zdůrazňuje, že Kyjev používá všech vojenských prostředků, kterými disponuje. Spojené státy Ukrajinu do této války postrkují, vyzbrojují, financují ji a usměrňují. Čas pracuje pro tyto válečné záměry. Proč čas pracuje proti Donbasu a proti Rusku? Protože Američané a jejich kyjevští chráněnci jdou cestou militarizace Ukrajiny a dosažení úplné mobilizace obyvatelstva proti Rusku. Přestože obyvatelstvo z této probíhající mobilizace není nadšené, rozhodně stojí za to všimnout si její dynamiky. V prosinci 2013 bylo v Kyjevě 2000 ozbrojených nacionálně orientovaných osob, v únoru 2014 to bylo 20 000, v květnu 50 000 – to již s rekrutovanými vojáky, koncem léta 100 000 a v září 2014 díky mobilizaci obyvatelstva ve vojenském věku již 200 000, takže ke konci roku 2014 bude mít Kyjev ve zbrani půlmilionovou armádu, tvrdí Sergej Jurijevič Glazjev.[37] Probíhá intenzivní odkonzervování vojenské techniky. Zprovozňují se tanky a další obrněná technika a současně se tato vojenská technika modernizuje.[38] Totéž se týká leteckého vybavení, jehož odkonzervování probíhá v Oděse. Tedy kam spěje Ukrajina? K vytvoření mohutné vojenské mašinerie orientované proti Rusku. USA podle Moskvy velice tvrdě, vytrvale a cílevědomě navigují Ukrajinu do války s Ruskem pod záminkou Krymu. Porošenko oficiálně vyhlašuje, že jeho cílem je válka s Ruskem, protože jinak Krym vrátit nelze. A nic na tom nemění ani jednání s německou kancléřkou Angelou Merkelovou o mírovém řešení sporu Kyjeva s Ruskem a o návrzích na vytvoření federace. Tedy ta půlmilionová armáda se nakonec zřejmě vrhne na Krym. Mezinárodní právo umožňuje Rusku uzavřít vzdušný prostor a použít stejný scénář pro vytlačení vojenské techniky, který použili Američané v Lybii. Ovšem za půl roku již tuto možnost Rusko mít nebude. Kyjevskou vládu Rusko chápe jako juntu, která nechce s prezidentem Putinem vést jednání o míru, která nemůže rozhodovat samostatně a je fakticky podřízena USA. Za této situace Rusko pohlíží na ukrajinské území jako na zemi okupovanou USA - s výjimkou Donbasu, který okupaci vzdoruje. Je-li ukrajinské území okupováno prostřednictvím loutkové vlády Spojenými státy, a je-li snaha postavit do zbraně celé ukrajinské obyvatelstvo a poštvat ho proti Rusku podle scénáře: nejdříve občanská válka, následně světová, do níž bude zatažena Evropa a Eurasie, pak Rusko k této situaci nemůže nečinně přihlížet. Podle Sergeje Glazjeva *„klíč k řešení ukrajinské katastrofy leží ve Washingtonu“*.

Rusko tvrdí, že:

1. kyjevská vláda není samostatná,
2. v podstatě se jedná o americkou agenturu a americké loutky,
3. Porošenko na Ukrajině volby nevyhrál,
4. ukrajinské území je dnes okupováno pod kontrolou USA,
5. legitimní jsou následující otázky. Za prvé, proč USA štvou Ukrajinu proti Rusku? Za druhé, proč zorganizovaly na Ukrajině válku?

[37] Sergej Jurijevič Glazjev je ruský ekonom, politik, poradce prezidenta Ruské federace Vladimira Putina v otázkách regionální ekonomické integrace. Bývalý ministr zahraničních ekonomických styků Ruska, poslanecStátní dumy I, III, IV funkčního období. Kandidát na prezidenta Ruské federace v roce 2004. Vůči Glazjevu vyhlášeny sankce USA.

[38] V době, kdy tento příspěvek píši má již Ukrajina minimálně 300 kusů obrněné techniky, která je aktivně nasazena v boji. Přičemž každým dnem tento počet narůstá.

6. Američané na všech válkách v Evropě dosud vydělali.

SEVEROATLANTICKÁ ALIANCE A JEJÍ NÁZOR NA UKRAJINU

Podle názoru Anders Fogh Rasmussena, ukazují poslední měsíce na východní Ukrajině, že jde o stupňující se ruskou agresi vůči vládě v Kyjevu, která zásadním způsobem narušuje bezpečnost Evropy. Faktem je, že na Ukrajině se čelí destabilizačním hrozbám Evropy. Generalita NATO a šéf Aliance na zářijovém summitu 2014 navrhli předsunutí vojenských základen NATO více na východ k ruským hranicím. Navíc, rozmístění základen NATO na svém výsostném území nabízí Polsko. S těmito kroky, jak se zdá, budou mít problém Francie i Německo. Obě země nabádají k tomu, aby se NATO „neuzavíralo v konfrontační logice". Varují před tvrdými postoji a „rozmísťováním tanků u ruských hranic". Nesouhlasné hlasy proti „jestřábům" uvnitř Aliance se opírají o Zakládající akt, který byl podepsán v Paříži v roce 1997. V tomto dokumentu NATO se uvádí, že spojenci a Rusko se nepokládají za protivníky. Aliance se zde zavazuje, že nebude rozmisťovat jaderné zbraně či podstatnější bojové síly na území nových členských zemí východní Evropy. Část zemí Severoatlantické aliance varuje, že rozmisťování spojeneckých jednotek by znamenalo „přímé porušení" Zakládajícího aktu; a návrhy Polska nepodporuje. Významnou roli jako vždy však sehrávají peníze.USA nabízejí evropským partnerům peníze (onu miliardu Obamových dolarů) na obranu. Jak je všeobecně známo (Česko nevyjímaje), výdaje na obranu se v evropských zemích Aliance permanentně snižují (v posledních pěti letech až o 20%). NATO vynaloží 15 milionů EUR (414,2 mil. Kč) na modernizaci ukrajinské armády a pomůže s jejím velením, logistikou a léčením zraněných.

NATO svůj strategický postup opírá o to, že :

1. je nová bezpečnostní situace v Evropě,
2. je nezbytné přehodnotit Základní akt z Paříže 1997,
3. na Ukrajině jde o stupňující se ruskou agresi, narušující bezpečnost Evropy,
4. na Ukrajině se čelí destabilizačním hrozbám Evropy a bezpečnost východoevropských členských zemí Aliance je ohrožena,
5. rozmístění základen NATO na Východ k hranicím Ruska je opodstatněné,
6. postoj Polska v této věci je správný,
7. odmítat finanční podporu USA na obranu je nesmysl.

EVROPSKÁ UNIE A UKRAJINA

Evropská unie je prostorem svobody, bezpečnosti a práva. Prioritou EU s ohledem na historické zkušenosti členských zemí je zachování míru. Veškeré spory mezi státy je nezbytné řešit u jednacího stolu a právní cestou. Proto nemůže být Rada EU lhostejná k situaci, která se děje v těsné blízkosti východní hranice EU. V souladu s čl. 75 SFEU Evropský parlament a Rada má za povinnost předcházet terorismu (porušování mezinárodního práva) řádným legislativním postupem a souvisejícím činnostem formou nařízení. Za tímto účelem přijímá správní opatření týkající se pohybu kapitálu a plateb, zmrazení peněžních prostředků, finančních aktiv nebo hospodářských výhod, které náleží fyzickým nebo právnickým osobám, skupinám nebo nestátním útvarům, které takové prostředky vlastní anebo jsou v jejich držbě. Čas ukáže, komu to prospěje.

Rada EU svůj postoj promítá do přijímaných Nařízení a Doporučení

1. zmrazení finančních prostředků a hospodářských zdrojů fyzických osob, které nesou odpovědnost za činnosti nebo politiky, jež narušují nebo ohrožují územní celistvost,

svrchovanost a nezávislost Ukrajiny nebo stabilitu či bezpečnost Ukrajiny nebo brání působení mezinárodních organizací na Ukrajině,
2. zmrazení finančních prostředků a hospodářských zdrojů fyzických osob, které tyto činnosti nebo politiky aktivně podporují nebo je provádějí,
3. zmrazení finančních prostředků a hospodářských zdrojů fyzických či právnických osob, subjektů nebo orgánů s nimi spojených;
4. zmrazení finančních prostředků a hospodářských zdrojů právnických osob, subjektů či orgánů, které materiálně či finančně podporují činnosti narušující nebo ohrožující územní celistvost, svrchovanost a nezávislost Ukrajiny;
5. zmrazení finančních prostředků a hospodářských zdrojů právnických osob, subjektů či orgánů na Krymu nebo v Sevastopolu, jejichž vlastnictví bylo převedeno v rozporu s ukrajinským právem, nebo právnických osob, subjektů či orgánů, které mají z takového převodu prospěch;
6. zmrazení finančních prostředků a hospodářských zdrojů právnických osob, subjektů či orgánů, které aktivně poskytují materiální či finanční podporu ruským činitelům s rozhodovací pravomocí odpovědným za anexi Krymu nebo za destabilizaci východní Ukrajiny nebo mají z vazby na tyto činitele prospěch.
7. rozšíření omezujících opatření s cílem zaměřit se na fyzické osoby či subjekty, které provádějí transakce se separatistickými skupinami v oblasti Donbasu na Ukrajině.

SITUACE NA UKRAJINĚ POHLEDEM ČESKA

Česká republika v této komplikované a nepřehledné situaci musí hájit především české zájmy. Je komické, že ODS a TOP 09, které v zahraniční politice zkazily, co mohly, radí jak má Česká republika, její předseda vlády, prezident či ministr obrany ve vztahu k situaci na Ukrajině postupovat. Zejména TOP 09 se prezentuje jako „čeští jestřábi“. Faktem je, že čelíme nejvážnější krizi od konce studené války. To však v žádném případě neznamená, že by Češi neměli nahlas říci vlastní názor nebo nehájit své národní zájmy. Není prostě možné, abychom bezmyšlenkovitě přikyvovali na návrh sankcí, jejichž obsah a dopad by byl pro ČR a mírový život jeho lidu sporný. Akce vyvolává reakci. Sankce vyvolávají odvetu. A celé je to cesta do pekel. Jsme a zůstáváme, alespoň prozatím, zemí Slovanskou. Logické tedy je, že lid Ukrajiny i Ruska nám je bližší, ať již se to komu líbí anebo ne. Našim bytostným národním zájmem je zachování míru. Evropa jakoby pozapomněla na svou historii, a to, že mečem a krví, se sic překreslovali hranice, ale lidem to nepřineslo nikdy nic dobrého. Toho si byl vědom již Český král Jiřík z Poděbrad a Kunštátu. Neustálá eskalace sankcí a setrvávání v konfrontační tónině komunikace s Ruskem nepovede k zachování bezpečnosti a blahobytu Čechů ani Evropanů.

Česko svůj postoj opírá o to, že:

1. V této komplikované a nepřehledné situaci především musí hájit české zájmy,
2. Čelíme nejvážnější krizi od konce studené války,
3. Není možné, abychom bezmyšlenkovitě přikyvovali na návrh sankcí,
4. Jsme a zůstáváme zemí Slovanskou,
5. Bytostným národním zájmem je zachování míru, bezpečnosti a blahobytu lidu,
6. Situace na Ukrajině nemá válečné řešení,
7. NATO nemůže vojensky podpořit Ukrajinu, to by vedlo ke třetí světové válce.

Závěr

Naše dnešní situace a blahobyt má hluboké kořeny v tradicionalistickém chápání bezpečnosti. 21. století nastavuje politickým a vojenským konzervativcům zrcadlo, v němž se odráží obraz blahobytu a bezpečnosti z jiného zorného úhlu než tomu bylo v předchozích

letech. Blahobyt a bezpečnost jsou dnes ohrožovány donedávna „přehlíženými hrozbami“ terorismu, radikalismu a separatismu, ať již globálního či regionálního charakteru. Přinášíme argumenty o tom, že dnešní ekonomické a společenské (tedy ve svém důsledku bezpečnostní) problémy světa (radikální terorismus a islamismus), Evropy (Ukrajina) a České republiky (Žďár nad Sázavou) mají hluboké příčiny, vycházející z často hloupých rozhodnutí politických (ne)autorit, z jejich neústupnosti a z neochoty hledat kompromisy. Vrátit zemi na cestu ke stabilitě, prosperitě, blahobytu a bezpečnosti nelze bez zásadních systémových změn vnímání těchto hrozeb a rizik.

Poukázali jsme na významné geopolitické změny, k nimž došlo po rozpadu bipolárního světa, a na fakt, že tyto změny zásadním způsobem determinují nejen nadvládu jedné (vítězné) supervelmoci USA, ale také faktickou (ne)rovnováhu světa. Existující model západní demokracie a kapitalismu se většině lidí ve východní Evropě jevil jako zaručený návod k prosperitě a společenské stabilitě.

Evropská integrace je interpretována jako nástroj odstraňování bariér mezi státy a jako jediná cesta k demokracii, prosperitě a bezpečnosti. Proto jsme také, nikým nenuceni, vstoupili do NATO a EU. Ovšem od poloviny druhé dekády nového století se situace zásadním způsobem proměňuje.

Jako by se pozapomnělo, že každý politický systém (Ukrajinu nevyjímaje) pro svou bezpečnost a svůj bezproblémový chod potřebuje, aby požadavky na systém byly vybalancované s potřebami a podporami společnosti, stejně tak i reálné vstupy do politického systému s výstupy z něj. Fungující politický systém vyžaduje odpovídající reakci politických autorit na zpětnou vazbu vstupující zpět do politického systému. Jen takto lze formovat politický systém demokraticky, parlamentní a právní cestou a nikoliv násilně „okovanou válečnou botou“ či „převratem“.

Bohužel, stále větší část veřejnosti zažívá na vlastní kůži důsledky neuvážených politických rozhodnutí, která se projevují dlouhodobým hospodářským poklesem a dalším zaostáváním za světem. Už samotné vyslovení některých myšlenek a názorných příkladů, kam až to vede, pokud se „plukovník Colt“ stane neovladatelným anebo se dostane do nepovolaných rukou (jednotlivce či rozběsněného davu), znamená porušení politického (pro někoho možná i etického) tabu. Jsme však přesvědčeni, že je naprosto nezbytné nebát se o všech těchto otázkách hovořit, odhalovat jejich syrovou podstatu a předkládat je autoritám k řešení. Jedině tak vybředneme z období neproduktivního politikářství, ekonomického a morálního marasmu, úpadku demokracie. Krize je obrovskou šancí, jak praví jedno čínské přísloví. Jsme přesvědčeni, že nejinak je tomu i dnes.

Literatura a další prameny a zdroje

Monografie

CARDINI, Franco. *Evropa a islám*. Vyd. 1. Překlad Jiřina Němcová. Praha: Nakladatelství Lidové noviny, 2004, 295 s. Utváření Evropy, sv. 8. ISBN 80-710-6640-0.

EICHLER, Jan. *Bezpečnostní hrozby a rizika na počátku 21. století. In: Sborník statí ke konferenci: Bezpečnostní politika České republiky – výzvy a problémy*. Praha: MNO ČR AVIS, 2004, s. 54. 387/04.

JUŘÍČEK, Ludvík a Petr ROŽŇÁK. *Bezpečnost, hrozby a rizika v 21. století.* Ostrava: Key Publishing, 2014. ISBN 978-80-7418-201-3.

KLAUS, Václav. *Česká republika na rozcestí – Čas rozhodnutí.*. Vyd. 1.Praha: FRAGMENT, S.R.O. 2013, 231 s. ISBN 978-80-253-2023-5.

KORÁN. *Z arabského originálu Al-Quran podle různých vydání přeložil,předmluvou, komentářem a rejstříkem opatřil Ivan Hrbek. Vydal* Odeon,

Praha 1972 jako svou 2842 publikaci, vydání páté, VA 60222865, 01-022-72
KURAS, Benjamin. *Evropa snů a skutečností*. Vyd. 1. Praha: Baronet,2007, 181 s. ISBN 978-807-2149-711.
ORT, Alexandr. *Česká zahraniční politika*. 2. upr. vyd. Plzeň: Vydavatelstvía nakladatelství Aleš Čeněk, 2009, 363 s. ISBN 978-807-3801-311.
ROBEJŠEK, Petr. *Svět viděný z Řípu: zahraniční politika pro každéhoz nás*. 1. vyd. Ilustrace Vladimír Jiránek. Praha: Alfa Publishing, 2006,175 s. Politologie (Alfa Publishing). ISBN 80-868-5155-9.
ROŽŇÁK, Petr. *Politologie pro všechny.*Vyd. 1. Ostrava: KEY Publishing, 2014, 335s. ISBN ISBN 978-80-7418-214-3.
VOLNER, Štefan. *Nová teória bezpečnosti: teoreticko-metodologickévýchodiská*. 2. vyd. v slovenskom jazyku. Zvolen: Bratia Sabovci,2007, 290 s. ISBN 978-808-9241-125.
ZEMAN, Miloš. *Zpověď informovaného optimisty: rozhovor s PetremŽantovským*. Řitka: Čas, 2012, 221 s. ISBN 978-80-87470-85-5.

Elektronické verze statí a článků

ZEMAN, Miloš. *„Proč považuji islám za anticivilizaci“ článek MilošeZemana Server EUportál, 11. července 2011. In: Zpověď informovanéhooptimisty*. s. 217-218: Rozhovor s Petrem Žantovským. Řitka:Nakladatelství ČAS, s.r.o., 2012. ISBN 978-80-87470-85-5.
http://cassad.net/tv/videos/616/
http://www.novinky.cz/zahranicni/344595-egyptsky-soud-zakazal-politicke-kridlo muslimskeho-bratrstva.html
http://www.novinky.cz/zahranicni/blizky-a-stredni-vychod/350987-erdogan-kurdove-jsou-teroriste-turecko-jim-proti-is-pomahat-nebude.html

Časopisy a deniky

BĚLOHRADSKÝ, Václav: *Lidskoprávní spanilé jízdy.* In: *PRÁVO,* Praha, Borgis, 28. 6. 2014, s.7, ISSN 1211-2119.
BRTNICKÝ, Michael. *Arabský svět vře i kvůli populační vlně.* In: *PRÁVO*, Praha Borgis, 23. 8. 2014, s.16, ISSN 1211-2119.
ROVENSKÝ, Jan: „ *Kmoníček: Ukrajina je chřipka, ale Islámský stát rakovina.PRÁVO, NEZÁVISLÉ NOVINY, 20.-21. září 2014*. 2014, roč. 24, č. 221, s. 1 a s. 7.
ROŽŇÁK, Petr. Padlí zasluhují maximální úctu.. *Právo: Nezávislé noviny*. [In: Právo s.6]. Praha: Borgis, 2014 [cit. 10.7.2014] E 5701.

Nařízení Rady EU

Nařízení Rady (EU) č. 959/2014 ze dne 8. září 2014, kterým se mění nařízení (EU) 269/2014 o omezujících opatřeních vzhledem k činnostem narušujícím nebo ohrožujícím emní celistvost, svrchovanost a nezávislost Ukrajiny

Nařízení Rady (EU) č. 960/2014 ze dne 8. září 2014, kterým se mění nařízení (EU) č. 833/2014 o omezujících opatřeních vzhledem k činnostem Ruska destabilizujícím situaci na Ukrajině

Prováděcí nařízení Rady (EU) č. 961/2014 ze dne 8. září 2014, kterým se provádí nařízení (EU) č. 269/2014 o omezujících opatřeních vzhledem k činnostem narušujícím nebo ohrožujícím územní celistvost, svrchovanost a nezávislost Ukrajiny

EVROPSKÁ UNIE, TERORISMUS, HISTORICKÝ RADIKALISMUS A SEPARATISMUS DNES.

RSDr. Petr Rožňák, CSc.[39]

The European Union, Terrorism, historical radicalism and separatism today.

Abstrakt

Naše dnešní situace a blahobyt má hluboké kořeny v tradicionalistickém chápání bezpečnosti. 21. století nastavuje politickým a vojenským konzervativcům zrcadlo, v němž se odráží obraz blahobytu a bezpečnosti z jiného zorného úhlu než tomu bylo v předchozích letech. Blahobyt a bezpečnost jsou dnes ohrožovány donedávna „přehlíženými hrozbami" terorismu, radikalismu a separatismu, ať již globálního či regionálního charakteru. Přinášíme argumenty o tom, že dnešní ekonomické a společenské (tedy ve svém důsledku bezpečnostní) problémy světa (radikální terorismus a islamismus), Evropy (Ukrajina) a České republiky (Žďár nad Sázavou) mají hluboké příčiny, vycházející z často hloupých rozhodnutí politických (ne)autorit, z jejich neústupnosti a z neochoty hledat kompromisy. Cílem je přispět k rozpravě k tomuto tématu a ukázat také, jak je na stejný problém nahlíženo různě.

Klíčová slova:

Terorismus, historický radikalismus, separatismus, islám, Korán, džihád, sebevražední náboženští fanatici, Islámský stát, situace na Ukrajině.

Abstract:

Our current situation and well-being have deep roots in the traditionalist understanding of security. The 21st century sets a mirror to the political and military conservatives, which reflects the image of prosperity and security from a different angle than it was in previous years. Prosperity and security are now threatened by recently "overlooked threat" of terrorism, separatism and radicalism, whether global or regional nature. We present arguments that today's economic and social (ie ultimately safety) problems of the world (terrorism and radical Islamism), Europe (Ukraine) and Czech Republic (Zdar nad Sázavou) have deep causes, based often on silly political decisions of authorities, on their intransigence and unwillingness to seek compromise. The aim is to contribute to the debate about this topic and also to show how differently the same problem can be seen.

Keywords:

Terrorism, historical radicalism, separatism, ISLAMISM, the Koran, jihad, suicidal religious fanatics, The Islamic State, situation in Ukraine.

Literatura:

Monografie

CARDINI, Franco. *Evropa a islám*. Vyd. 1. Překlad Jiřina Němcová. Praha: Nakladatelství Lidové noviny, 2004, 295 s. Utváření Evropy, sv. 8. ISBN 80-710-6640-0.

EICHLER, Jan. *Bezpečnostní hrozby a rizika na počátku 21. století. In: Sborník statí ke konferenci: Bezpečnostní politika České republiky – výzvy a problémy*. Praha: MNO ČR AVIS, 2004, s. 54. 387/04.

JUŘÍČEK, Ludvík a Petr ROŽŇÁK. *Bezpečnost, hrozby a rizika v 21. století.* Ostrava: Key Publishing, 2014. ISBN 978-80-7418-201-3.

KLAUS, Václav. *Česká republika na rozcestí – Čas rozhodnutí.*. Vyd. 1. Praha: FRAGMENT, S.R.O. 2013, 231 s. ISBN 978-80-253-2023-5.

KORÁN. *Z arabského originálu Al-Quran podle různých vydání přeložil, předmluvou, komentářem a rejstříkem opatřil Ivan Hrbek. Vydal* Odeon,

[39] RSDr. Petr Rožňák, CSc., Vysoká škola regionálního rozvoje Praha. e-mail: peroznak@seznam.cz

Praha 1972 jako svou 2842 publikaci, vydání páté, VA 60222865, 01- 022-72
KURAS, Benjamin. *Evropa snů a skutečností*. Vyd. 1. Praha: Baronet, 2007, 181 s. ISBN 978-807-2149-711.
ORT, Alexandr. *Česká zahraniční politika*. 2. upr. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009, 363 s. ISBN 978-807-3801-311.
ROBEJŠEK, Petr. *Svět viděný z Řípu: zahraniční politika pro každého z nás*. 1. vyd. Ilustrace Vladimír Jiránek. Praha: Alfa Publishing, 2006, 175 s. Politologie (Alfa Publishing). ISBN 80-868-5155-9.
ROŽŇÁK, Petr. *Politologie pro všechny.* Vyd. 1. Ostrava: KEY Publishing, 2014, 335 s.

ISBN ISBN 978-80-7418-214-3.

VOLNER, Štefan. *Nová teória bezpečnosti: teoreticko-metodologické východiská*. 2. vyd. v slovenskom jazyku. Zvolen: Bratia Sabovci, 2007, 290 s. ISBN 978-808-9241-125.
ZEMAN, Miloš. *Zpověď informovaného optimisty: rozhovor s Petrem Žantovským*. Řitka: Čas, 2012, 221 s. ISBN 978-80-87470-85-5.

Elektronické verze statí a článků

ZEMAN, Miloš. *„Proč považuji islám za anticivilizaci“ článek Miloše Zemana Server EUportál, 11. července 2011. In: Zpověď informovaného optimisty.* s. 217-218: Rozhovor s Petrem Žantovským. Řitka: Nakladatelství ČAS, s.r.o., 2012. ISBN 978-80-87470-85-5.
HTTP://CASSAD.NET/TV/VIDEOS/616/

HTTP://WWW.NOVINKY.CZ/ZAHRANICNI/344595-EGYPTSKY-SOUD-ZAKAZAL-POLITICKE-KRIDLO-MUSLIMSKEHO-BRATRSTVA.HTML

Časopisy a deniky

BĚLOHRADSKÝ, Václav: *Lidskoprávní spanilé jízdy.* In: *PRÁVO,* Praha, Borgis, 28. 6. 2014, s.7, ISSN 1211-2119.
BRTNICKÝ, Michael. *Arabský svět vře i kvůli populační vlně.* In: *PRÁVO*, Praha Borgis, 23. 8. 2014, s.16, ISSN 1211-2119.
ROVENSKÝ, Jan: „ *Kmoníček: Ukrajina je chřipka, ale Islámský stát rakovina. PRÁVO, NEZÁVISLÉ NOVINY, 20.-21. září 2014*. 2014, roč. 24, č. 221, s. 1 a s. 7.
ROŽŇÁK, Petr. Padlí zasluhují maximální úctu.. *Právo: Nezávislé noviny*. [In: Právo s.6]. Praha: Borgis, 2014 [cit. 10.7.2014] E 5701.

Author
Andreas Seiler

Performance measurement and supply chain development

ABSTRACT

The problem of how to contribute to performance measurement in an industrial context has evolved in accordance to the changing business conditions. Starting from an initially only retrospection of the incurred costs, the topic developed towards target based costing and the comparison of target and achievement. In the 1990s, the financial information of performance measurement was enriched by several dimensions that should be taken into account. Globalization and supply chains stretched over several countries, later required further adaptation. This paper questions whether this is sufficient at the current time, or whether performance measurement could be further improved.

KEY WORDS
Supply Chain, Performance Measurement, Balanced Scorecard, SCOR® reference model
.

Andreas Seiler, doctoral student, seilera@gmx.de

1. Introduction

In the 1990s, the Balanced Scorecard by Kaplan and Norton (1992) marked a significant change in performance measurement. From an initially only financial perspective, performance measurement was enriched by data on customers, innovation and internal business. The Balanced Scorecard fulfilled the need, that the performance of a company must be viewed from different sides. The managers of a company are therefore given the opportunity to view their enterprise as a whole.

Due to the fact, that companies face the stress to bring products faster and at a lower price to the market, they seek for constant optimization. Globalization as a result of lowered trade barriers and the reduction of transport costs, created completely new possibilities for companies. In Arndt (2006), four global trends are identified. Beside the mentioned global trade, the formation of buyer markets, shortened product life-cycles and the technological change are identified as drivers to support the development of supply chains. The formation of global supply chains provided companies with the opportunity for further optimization. Out-sourcing and global sourcing are only two well-known resulting effects. However, the possibilities and trends of globalization also make it clear that the company no longer exists isolated. As it is best to take business partners into consideration, the complexity increases.

To meet these demands of globalization, the business processes need to be monitored and need to be improved continuously. Performance measurement methods collect information and support managers who are responsible for the mentioned adaptation of the business processes.

Consequently, the extent to which the Balanced Scorecard fulfills these requirements in the light of supply chain development is illustrated. Further, in addition, various other approaches try to support with respect to the formation of supply chains. Some of these performance measurement methods are considered within the scope of this paper. Finally, the question arises whether there exist adequate solutions and how the evolution of performance measurement might continue.

Andreas Seiler, doctoral student, seilera@gmx.de

2. Performance measurement methods

In Estampe, Lamouri, Paris, and Brahim-Djelloul (2013), a maturity grid on performance measurement methods was introduced. Based on the maturity grid, several performance measurement methods are categorized for their scope. There are five levels of maturity distinguished. While level 1 clearly focuses on the own company, level 2 includes incipient partnerships and level 3 recognizes a regular exchange with partners. Level 4 is described as the multi-chain level where actors of other chains are recognized. Finally, level 5 takes a global view of stakeholders and integrates a societal performance in the chain organization.

This clearly shows a trend towards the integration of business partners. It is no longer sufficient to keep the eyes focused on the own company. In order to support this process of maturity, it seems worth to go through several alternatives.

2.1. The Balanced Scorecard

The Balanced Scorecard marked a change in performance measurement. As mentioned before, the model basically consists of the four dimensions (Kaplan and Norton, 2000, 1993, p. 136). The main target of the model is to create added value in the way that customers recognize the company. Further, the Balanced Scorecard contributes to the identification of internal gaps and supports the outcome of opportunities that create added value. Although the model provides a broad overview of a company, the limitation to certain measures tries to prevent an overload of too many information in the same way. Typical objectives of the model are the will to become more customer-oriented, to reduce response times, to improve quality, to enhance teamwork and to shorten product launch times. This is put together with a strategy management for the long-term.

However, by implementing the Balanced Scorecard, it becomes clear that the support of the senior management is required. The implementation is therefore a top-down approach. It is the management that sets priorities and delivers the necessary information. In Estampe et al. (2013) the Balanced Scorecard is categorized in level 1 (intra-organizational level). The inclusion of supply-chain development is not intended. Hence, the Balanced Scorecard remains a function-orientated and company specific tool.

Nevertheless, one may ask the question whether an extension or a second “external orientated” implementation of the Balanced Scorecard is possible. In Bhagwat and Sharma (2007), the author deals with the question of a missing supply chain perspective. A structurally similar Balanced Scorecard, including performance metrics on all four dimensions, is developed. The different metrics illustrated in Table 1 suit to supporting the supply chain management.

Andreas Seiler, doctoral student, seilera@gmx.de

Financial perspective	Customer	Internal business	Innovation
Customer query time	Customer query time	Total supply chain cycle time	Supplier assistance in solving technical problems
Net profit vs. productivity ratio	Level of customer perceived value of product	Total cash flow time	Supplier ability to respond to quality problems
Rate of return on investment	Range of products and services	Flexibility of service systems to meet particular customer needs	Supplier cost saving initiatives
Variations against budget	Order lead time	Supplier lead time against industry norms	Supplier's booking in procedures
Buyer–supplier partnership level	Flexibility of service systems to meet particular customer needs	Level of supplier's defect free deliveries	Capacity utilization
Delivery performance	Buyer–supplier partnership level	Accuracy of forecasting techniques	Order entry methods
Supplier cost saving initiatives	Delivery lead time	Product development cycle time	Accuracy of forecasting techniques
Delivery reliability	Delivery performance	Purchase order cycle time	Product development cycle time
Cost per operation hour Information carrying cost	Effectiveness of delivery invoice methods	Planned process cycle time	Flexibility of service systems to meet particular customer needs
Supplier rejection rate	Delivery reliability	Effectiveness of master production schedule	Buyer–supplier partnership level
	Responsiveness to urgent deliveries	Capacity utilization	Range of products and services
	Effectiveness of distribution planning schedule	Total inventory cost as: Incoming stock level, Work-in-progress, Scrap value, Finished goods in transit	Level of customer perceived value of product
	Information carrying cost	Supplier rejection rate	
	Quality of delivery documentation	Efficiency of purchase order cycle time	
	Driver reliability for performance	Frequency of delivery	
	Quality of delivered goods		
	Achievement of defect free deliveries		

Table 1: Dimensions of a Balanced Scorecard with supply chain focus (Bhagwat and Sharma, 2007, pp. 53–54)

Andreas Seiler, doctoral student, seilera@gmx.de

As described in Bhagwat and Sharma (2007), the implementation proves very difficult. In a case-study several failures occurred (Bhagwat and Sharma, 2007, p. 59). Firstly, it was not possible to include long-term objectives. Secondly, it was not possible to relate key measures to performance drivers and thirdly, the model was very difficult to be communicated. Finally, the different perspectives also compromised each other, and even within one category there is the problem of conflicting aims.

However, as this example clearly shows, it is possible to adapt the Balanced Scorecard and to think about further improvement.

2.2. The SCOR® Model

According to Estampe et al. (2013) the SCOR® reference model is an approach with a clear supply chain orientation. SCOR covers aspects of all five levels of maturity. Recognizing the importance of the supply chain, it is therefore essential to look at this model as a further stage in the development of performance measurement.

SCOR was introduced by the Supply Chain Council SCC. The model supports the analysis of commercial performance, flexibility, the costs of the supply chain and the consequential turnover. SCOR supports the integration of different partners across the supply chain. This relational component is a turning point in performance measurement, as it marks a change from the own limited perspective towards a more holistic view. The own company is recognized as part of supply chains.

The processes of the SCOR model are plan, source, make and deliver. To plan the processes "source", "make" and "deliver", SCOR provides a common language for the different participating actors in the supply chain. The indicators are connected with each process. These indicators also allow the comparison of internal and external performance measures.

The SCC describes SCOR as a strategic concept to standardize different process chains that supports a continuous synchronization of supply and demand across the supply chain (Supply chain Council, 2010). The underlying assumption is a will to cooperate between the companies. This planning process and the synchronization of the internal chain of each participating unit is illustrated by Figure 1.

Andreas Seiler, doctoral student, seilera@gmx.de

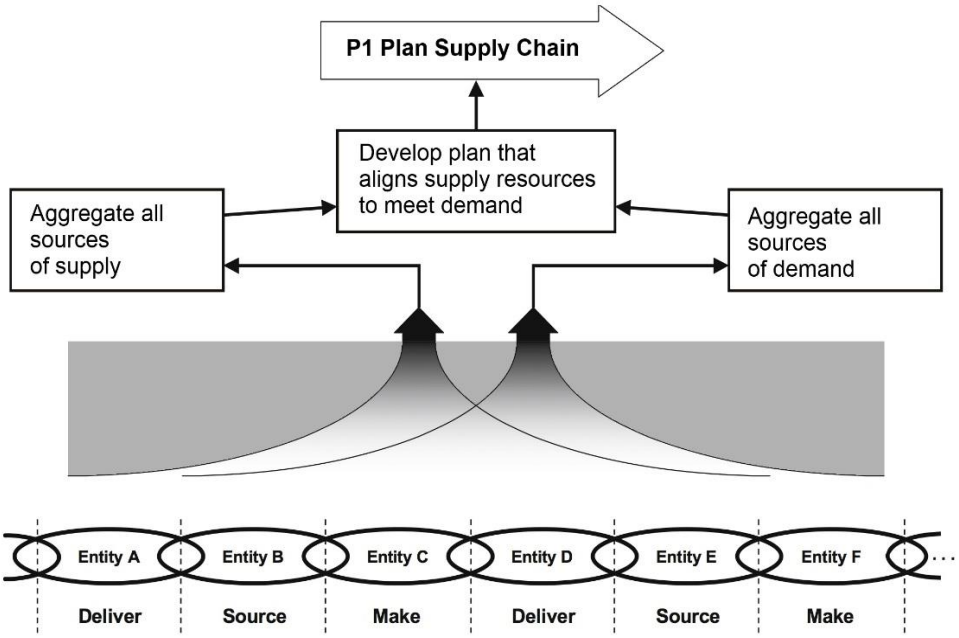


Figure 1: synchronization of supply and demand across the supply chain (Schönsleben, 2011, p. 15)

In Huan, Sheoran, and Wang (2004, p. 24), SCOR is defined as a cross-functional framework with the following features: a standard description of management processes, a framework of relationships among the standard processes and standard metrics to measure process performance, including management practices that produce best in class performance and a standard alignment to software features and functionality.

The initiation of a SCOR project includes several tasks at different levels. There are three levels of detail (top level, configuration level, process element level). Level 1 basically consists of 12 performance metrics illustrated by Table 2. The process types on level 1 are supported by metrics on level 2 (configuration and categories) and level 3 (process elements).

Delivery reliability	**Flexibility and responsiveness**	**Cost**	**Assets**
Delivery performance	Supply chain responsiveness	Total logistics management cost	Cash-to-cash cycle time
Fill rate	Production flexibility	Value-added employee productivity	Inventory days of supply
Order fulfillment lead time		Warranty costs	Asset turns
Perfect order fulfillment			

Table 2: SCOR level 1 performance metrics (Huan et al., 2004, p. 25)

In order to make the supply chain more flexible and to achieve better response times, SCOR is a valuable framework. The framework is especially useful for the upper management to ease communication. Although there is a potential to establish SCOR as a standard for supply chain management, there is the problem of company specific settings. Further, supply chains

Andreas Seiler, doctoral student, seilera@gmx.de

are not static, they rather underlie a continuous change. Therefore synchronization of the supply chain is also identified as a main problem (Huan et al., 2004, pp. 25–26).

That means, there is the need for open communication, information sharing and a common tool implementation across the supply chain. Huan et al. (2004, p. 26) recognizes that companies are not only part of a few supply chains. In fact companies are part of a network of supply chains. One possible extension to SCOR could be the opportunity to make the network visible.

2.3. Network performance measurement

Besides SCOR, there are other frameworks that build on collaboration across the supply chain like Hieber and Schönsleben (2002) or Papakiriakopoulos and Pramatari (2010). Several companies that form a supply chain, are organized to cooperate. Because of a common understanding, like regulation to share information between the participating companies, the supply chain performance is improved. The participating companies consider the supply chain as a competitive unit, instead of their own individual company. Case studies clearly show the potential of collaboration. However, the business conditions are still different from information sharing and open communication. Further, companies use software programs like enterprise resource planning and supply chain software to manage their business. But in fact, the landscape of information technology is very diverse and mandatory standards are missing.

Andreas Seiler, doctoral student, seilera@gmx.de

3. Conclusions

This document provides an insight into two important stages of the ever-changing area of performance measurement. In the 1990s the Balanced Scorecard closed the gap for a tool that recognized the influence of several dimensions on performance. This created the opportunity to analyze the entire company, Further the Balanced Scorecard supports the strategy definition processes and helps the management to derive objectives at different levels.

Due to the increasing globalization, companies recognize that it is no longer sufficient to focus on the own company. Companies are part of supply chains and heavily depend on their business partners. Therefore, the view on the topic of performance measurement also needs to change. This paper refers to a possible approach to align the Balanced Scorecard to the supply chain development. The provided performance measures are very helpful, but the practical application is described as difficult.

The SCOR® model, one well-known approach with a clear supply chain focus, is described as the second stage in the development process of performance measurement. SCOR focuses on the supply chain and provides a framework for collaboration. Cooperation is also the first point at which one can recognize the need for a further development. Supply chains are dynamic and companies are part of many divers supply chains. So far, the focus is set on the optimization of individual supply chains, but for further improvement it seems worth to think about opportunities to take the network of supply chains into account.

Andreas Seiler, doctoral student, seilera@gmx.de

References

Arndt, H. (2006). *Supply-Chain-Management: Optimierung logistischer Prozesse* (3., aktualisierte und überarb. Aufl). *Lehrbuch*. Wiesbaden: Gabler.

Bhagwat, R., & Sharma, M. K. (2007). Performance measurement of supply chain management: A balanced scorecard approach. *Computers & Industrial Engineering*, *53*(1), 43–62. doi:10.1016/j.cie.2007.04.001

Estampe, D., Lamouri, S., Paris, J.-L., & Brahim-Djelloul, S. (2013). A framework for analysing supply chain performance evaluation models. *International Journal of Production Economics*, *142*(2), 247–258. doi:10.1016/j.ijpe.2010.11.024

Hieber, R., & Schönsleben, P. (2002). *Supply chain management: A collaborative performance measurement approach*. Zürich/Singen: vdf, Hochschulverl. an der ETH.

Huan, S. H., Sheoran, S. K., & Wang, G. (2004). A review and analysis of supply chain operations reference (SCOR) model. *Supply Chain Management: An International Journal*, *9*(1), 23–29. doi:10.1108/13598540410517557

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The balanced scorecard: Measures that drive performance*.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000, 1993). *Putting the balanced scorecard to work*. [Boston, Mass.]: Harvard Business Review OnPoint.

Papakiriakopoulos, D., & Pramatari, K. (2010). Collaborative performance measurement in supply chain. *Industrial Management & Data Systems*, *110*(9), 1297–1318. doi:10.1108/02635571011087400

Schönsleben, P. (2011). *Integrales Logistikmanagement*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

Supply chain Council. (2010). *SCOR model reference: Supply chain operations reference model*. Cypress Tex: Supply chain Council, Inc.

Andreas Seiler, doctoral student, seilera@gmx.de

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

Soziales Kapital als Voraussetzung von Innovation

Social capital as a prerequisite of innovation

von

Simon Schmidt[1]

[1] Diplom Wirtschaftsingenieur (FH) Simon Schmidt, M.Sc. ist Doktorand an der Fakultät für Betriebsmanagement, Studienprogramm Betriebsfinanzmanagement, Betreuer ist Herr Doc. Ing. Peter Markovič, PhD. an der Wirtschaftsuniversität Bratislava. Kontaktdaten: simon-schmidt86@web.de.

Key Words

Deutsch

- Sozialkapital
- Innovation
- Produktionsfaktoren
- Vertrauen
- Wissensmanagement
- Humankapital
- Soziale Netzwerke

English

- social capital
- innovation
- production factors
- trust
- knowledge management
- human capital
- social networks

Abstract

Der nachfolgende Beitrag stellt die Grundlagen der Sozialkapitalforschung dar. Dazu werden zunächst der Begriff des Sozialkapitals, die Ansätze zu dessen Messung und die gängigsten Sozialkapitaltheorien beschrieben.

Unter dem Gesichtspunkt der innovatorischen Kräfte werden Netzwerkbildung, Autonomie und Vertrauen als klassische Sozialkapitalformen untersucht.

Der Fokus der Betrachtung liegt dabei stets auf der Fragestellung, welche Charakteristika Sozialkapital zu einer Voraussetzung von Innovation machen.

Ein Resümee rundet die Arbeit ab.

Abstract

The following paper presents the basics of the research of social capital. At First, the definition of social capital, the approaches to the measurement and the most common social capital theories are described.

Furthermore, the classical social capital forms, the network creation, the autonomy and confidence in terms of their innovative forces are investigated.

This paper is focusing, whether social capital is a prerequisite of innovation.

A summary completes the article.

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung 3

2 Sozialkapital: Stand der Forschung 4

2.1 Definition des Begriffes Sozialkapital 4

2.2 Ansätze zur Messung von Sozialkapital 5

2.3 Grundzüge und Probleme von Sozialkapitaltheorien 6

3 Sozialkapital und Innovation 8

3.1 Stärkung der Autonomie zur Förderung von Innovation 8

3.2 Vertrauen als Basis für Innovation durch lernende Mitarbeiter 10

4 Resümee der gewonnenen Erkenntnisse 13

Literaturverzeichnis 15

1 Einleitung

Ökonomischer Erfolg hängt untrennbar mit individuellem Lernen und kreativem Denken sowie den Produkt- und Prozessinnovationen in Betrieben und Unternehmen zusammen. Daher ist die unternehmerische Fähigkeit, kreative und nützliche Ideen zu generieren von höchster Bedeutung.

Kreative Ideen entstehen häufig durch eine neue Kombination und Modifikation von Technologien und Lösungsansätzen aus Wissensbereichen, die bislang als völlig fremd füreinander galten. Diese Wissensfusionen werden als Grundlagen von Innovationen angesehen. Erfolgsfaktoren für solche Wissensfusionen sind einerseits das Humankapital[2] und andererseits das Sozialkapital. Das Sozialkapital hat eine wichtige Bedeutung für den individuellen Erfolg im Beruf und den ökonomischen Erfolg von Unternehmen, da es als wesentlicher gemeinschaftsbildender Faktor gilt. Um zu verstehen, wie Sozialkapital entsteht und wie es wirkt, muss zunächst geklärt werden, was es bezeichnet. Soziale Netzwerke, Vertrauen, Kooperation, Autonomie und Reziprozität[3] sind Begriffe, die regelmäßig in Definitionen des Sozialkapitals auftauchen. Speziell der Netzwerkkomponente, wird als Fähigkeit für Innovation und Kreativität besondere Relevanz zugesprochen. Mit dieser Hervorhebung wird der Tatsache Rechnung getragen, dass innovative Ideen nur selten das Resultat einzelner sind, sondern meistens das Ergebnis von Kooperationen zwischen mehreren Akteuren darstellen. Kollegiale Kooperation beinhaltet dabei unterschiedliche Facetten, von Informationshinweisen, über Brainstorming, bis hin zu emotionaler Unterstützung in kritischen Arbeitsphasen.

Das behandelte Themenfeld des Sozialkapitals ist als Forschungsarbeit über die Grenzen einzelner Fachdisziplinen hinaus zu sehen. Nur so kann eine solide Grundlage für die Ableitung von Managementempfehlungen geschaffen werden.

Der folgende Beitrag befasst sich mit dem Forschungsgebiet des Sozialkapitals. Ziel der Arbeit ist es, die Bedeutung des Sozialkapitals für die Schaffung von Innovation, darzulegen.

In diesem Zusammenhang soll die folgende Forschungsfrage beantwortet werden: Welche Charakteristika machen soziales Kapital zu einer Voraussetzung von Innovation?

[2] Mit *Humankapital* werden die Motivation und die Fähigkeiten der Mitarbeiter, die das Neue generieren, bezeichnet. Vgl. KAMARAS, E, (2003), S. 12.

[3] *Reziprozität*:= Im Rahmen der experimentellen Wirtschaftsforschung, bes. in der experimentellen Spieltheorie, können eine Vielzahl von Abweichungen menschlichen Verhaltens von den theoretischen Gleichgewichtsvorhersagen dadurch erklärt werden, dass den Akteuren reziprokes Verhalten unterstellt wird. Reziprozität wird im Allgemeinen so modelliert, dass Individuen das Bedürfnis haben, Menschen zu bestrafen, die unfair zu ihnen waren (negative Reziprozität), und Menschen zu belohnen, die großzügig waren oder sich „fair" verhalten haben (positive Reziprozität). Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon.

Vor dem Hintergrund der dargestellten Zielsetzung und angesichts der erwähnten hohen Aktualität der Sozialkapitaldiskussion in verschiedenen Bereichen von Wissenschaft und Politik, gestaltet sich die Struktur der Arbeit wie folgt: Nach einer Einleitung umfasst das zweite Kapitel die Beschreibung und Definition des Begriffes Sozialkapital in seinen Grundzügen, der Messbarkeit und seinen Theorien. Im dritten Kapitel wird Sozialkapital im Kontext von Innovation untersucht. Das Kapitel vier bildet den Abschluss der Arbeit.

2 Sozialkapital: Stand der Forschung

2.1 Definition des Begriffes Sozialkapital

Der Begriff des Sozialkapitals ist durch eine Vielzahl von Definitionen geprägt. Um einen Überblick zu erhalten, werden zunächst vielfältige Definitionen vorgestellt. Anschließend wird eine spezifische Definition des Begriffes vorgenommen, die essentiell für das Verständnis dieser Arbeit ist.

Bourdieu befasst sich mit Sozialkapital als allgemeine Wissenschaft der ökonomischen Praxis und definiert es als „Ressourcen, die auf der Zugehörigkeit zu einer Gruppe beruhen.“[4] Die Wirkung des Sozialkapitals hängt somit von dem ökonomischen, kulturellen oder symbolischen Kapital der beteiligten Personen und der Ausprägung des Beziehungsnetzes ab.

Anders definiert *Coleman* soziales Kapital über seine Funktion. Demnach setzt es sich aus einer Masse von verschiedenen Objekten zusammen, die im Wesentlichen zwei Charakteristika, die Sozialstruktur und die Begünstigung bestimmter Handlungen von Individuen innerhalb der Struktur[5], gemeinsam haben.

Für *Putnam* bezieht sich der Begriff Sozialkapital auf Eigenschaften sozialer Organisationen, wie etwa Vertrauen, Normen und Netzwerke, welche die Leistungsfähigkeit einer Gesellschaft erhöhen, da sie koordiniertes Verhalten fördern.[6]

> *„By social capital I mean features of social life – networks, norms, and trust – that enable participants to act together more effectively to pursue shared objectives. […]*

[4] BOURDIEU, P. (1983), S. 190 f.

[5] Vgl. COLEMAN, J.S. (1988), S. 102. Der Mechanismus funktioniert, indem eine Vorleistung von A im Vertrauen der Reziprozität in der Zukunft zu der Erwartung führt, das B dieses Vertrauen rechtfertigt, wodurch B eine moralische Verpflichtung dazu entsteht. A hat einen „Kredit“ bei B, was als soziales Kapital bezeichnet werden kann.

[6] Vgl. PUTNAM, R. (1993), S. 167. Putnam nimmt also, in Bezug der impliziten Annahmen, einen anderen Blickwinkel als Coleman ein. Er betrachtet soziales Kapital nicht primär aus der Perspektive des öffentlichen Guts, dessen Auftreten nicht sehr wahrscheinlich ist, sondern sieht soziales Kapital primär als effektive und einzigartige „soft solution“ für verschiedene Versionen des Dilemmas des Kollektiven Handelns aufgefasst.

> *Social capital, in short, refers to social connections and the attendant norms and trust."*[7]

Nach *Flap* setzt sich soziales Kapital aus mehreren Aspekten zusammen:[8]

- Die Anzahl der potentiell helfenden Personen innerhalb eines Netzwerkes,
- die Stärke der Beziehungen und damit auch das Ausmaß der Hilfe,
- die Ressourcen, auf die durch Netzwerke zugegriffen werden kann.

Er definiert es:

> *„Someone's social relations can be interpreted as his social capital since they are instrumental for his goal attainment."*[9]

Im Grunde unterscheiden sich alle Definitionen im Detail, greifen aber grundsätzlich auf einen zentralen Aspekt zurück: Sozialkapital bestimmt die Möglichkeiten vorteilhafter Kooperationen in einer Gruppe, indem es das Verhalten potentieller Kooperationspartner vorhersehbarer und damit zuverlässiger macht. Diese zentrale Aussage soll für die vorliegende Arbeit als Grundverständnis von Sozialkapital gelten.

2.2 Ansätze zur Messung von Sozialkapital

Die Messung des Sozialkapitals beruht auf den oben genannten Definitionen. Hierfür haben sich zwei grundlegende Ansätze herausgebildet. Der erste Ansatz versucht das Vertrauen zwischen den Gruppenmitgliedern zu ermitteln, während der zweite Ansatz die Häufigkeit der Kooperationsinteraktionen in einer Gruppe misst (vgl. Abb. 1).

Der Parameter Vertrauen kann auf zwei Arten gemessen werden. Eine Möglichkeit besteht darin, Befragungen durchzuführen. In den Befragungen wird das Sozialkapital mittels einheitlicher Tests in Form von subjektiven Beziehungserlebnissen, sozialen Identifikationen und Ablehnungen gemessen.[10] Dabei zeigen sich, je nach Beziehungsverhältnis der Akteure zueinander, Unterschiede in dem gemessenen Vertrauen.[11] Internationale Untersuchungen, wie etwa die *World Values Survey*, ermöglichen es, Ländervergleiche des Sozialkapitalbestands durchzuführen.[12]

[7] PUTNAM, R.D. (1995b), S. 664 f.
[8] Vgl. FLAP, H. (1995), S. 5.
[9] Vgl. FLAP, H. (1995), S. 1.
[10] Vgl. HAUG, S: (1997), S. 29 ff.
[11] Vgl. SAUERLAND, D. (2003), S. 7 ff.
[12] Vgl. FUKUYAMA, F. (1995), S. 89 ff.

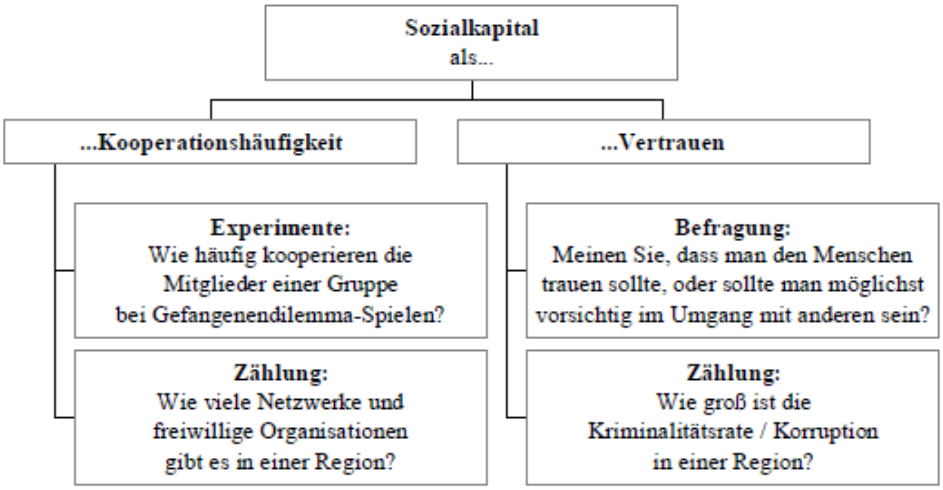


Abbildung 1: Messkonzepte im Überblick.
Quelle: SAUERLAND, D. (2003), S. 7.

Während durch Befragungen das Vertrauen direkt ermittelt wird, besteht weiterhin die Möglichkeit den Bestand des Sozialkapitals negativ zu ermitteln. Hierbei wird das fehlende Vertrauen, bspw. die Kriminalitäts- oder Korruptionsrate innerhalb einer Region, gemessen.[13]

Die Kooperationshäufigkeit lässt sich ebenfalls auf zwei Arten erheben. Zum einen versucht die Grundlagenforschung in sozialpsychologischen und spieltheoretisch-ökonomischen Experimenten, unter Berücksichtigung verschiedener Bedingungen sozialer Bindung, Regelmäßigkeiten für Kooperation und Konkurrenz zu finden. Zum anderen können, über eine einfache Zählung, Kennzahlen für eine vergleichende Analyse abgeleitet werden. Hierzu können Daten aus den Bereichen Gesellschafts- und Wirtschaftsstatistik, aus Politologie und Religionssoziologie als Sozialkapitalindikatoren verwendet werden.[14]

2.3 Grundzüge und Probleme von Sozialkapitaltheorien

In der Literatur finden sich diverse Ansätze wieder, welche versuchen, eine sinnvolle Gliederung der Sozialkapitaltheorien vorzunehmen. Der gebräuchlichste Ansatz basiert auf einer Differenzierung der inhaltlichen oder strukturellen Forschungsgesichtspunkte.[15] Die Theorien, die zentral die strukturellen Aspekte des Kapitals betrachten, beschäftigen sich mit den verschiedenen Netzwerkkonfigurationen sozialer Akteure. Hingegen analysieren Theorien, mit inhaltlichem Fokus des Sozialkapitals, primär die internen Charakteristika der Netzwerke.

Der Analyseschwerpunkt struktureller Sozialkapitaltheorien liegt somit auf

[13] Vgl. SAUERLAND, D./ OELGART, N. (2003).
[14] Vgl. SAUERLAND, D. (2003), S. 9 f.
[15] Vgl. ADLER, P.S./ KWON, S.-W. (2002), S. 19.

- Beziehungen der Akteure innerhalb eines Kollektivs untereinander,
- sozialen Kontakten eines bestimmten Akteurs zu anderen Akteuren oder
- der Kombination beider Arten von sozialen Kontakten.

In dem Zusammenhang der Beziehungen von Akteuren zueinander werden zwei unterschiedliche Formen von sozialen Kontakten unterschieden. Die Literatur spricht von „bridging ties" (Brückenkontakten), wenn die sozialen Kontakte eines Akteurs über seine Gemeinschaftszugehörigkeiten (Familie, Freunde, etc.) hinausgehen. Hingegen werden Beziehungen von Akteuren innerhalb einer Gemeinschaft als „bonding ties" (Bindungskontakte) bezeichnet.[16] Diese Abgrenzung von Netzwerken aus externen Kontakten und internen Beziehungen spielte für die Entwicklung und Differenzierung der Sozialkapitaltheorien eine entscheidende Rolle. Nachfolgend sollen einige Theorien der strukturellen Analyse beispielhaft systematisiert werden.

Die „weak tie theory" (Theorie der schwachen Bindung) befasst sich mit schwachen, gemeinschaftsübergreifenden Kontakten von Akteuren zu Angehörigen von ähnlich strukturierten Gruppen. Ein spezieller Fokus liegt auf Beziehungen, die den Akteuren Zugang zu wertvollen Informationen ermöglichen, was primär auf Kontakte zutrifft, die über die engeren sozialen Kreise hinausgehen.[17]

Die „structural holes theory" (Theorie struktureller Lücken) legt weniger den Blickwinkel auf direkte Kontakte eines Akteurs, sondern auf das Geflecht von Beziehungen der Akteure im Netzwerk und hierbei speziell auf die Verbundenheit untereinander.[18] Organisationsforschungen bzgl. der intermediären Positionsrollen in einem Netzwerk zeigen, dass festgestellte Unterbrechungen im Beziehungsnetz Vorteile für beteiligte Akteure bringen.[19]

Wie bereits erwähnt, befasst sich der inhaltliche Analyseschwerpunkt von sozialen Netzwerken mit identischen inhaltlichen Gegenständen. Das inhaltliche Motiv umfasst die kognitive Ebene, welche die in den betreffenden Sozialstrukturen verankerten, kollektiven Sinn- und Symbolsysteme behandelt (z.B. Sprache). Auch wird das relationale Feld als inhaltlicher Analyseschwerpunkt untersucht, das die Art der Bindungen der Akteure charakterisiert. Im Unterschied zur bloßen strukturellen Betrachtung stehen hierbei Vertrauen und Reziprozität als Charakteristika des Verhaltens im Vordergrund. Als Sozialkapital wird somit das Netzwerk

[16] Vgl. PUTNAM, R.D. (1995a), S. 68 ff.
[17] Vgl. GRANOVETTERS, M. (1973).
[18] Vgl. ADLER, P.S./ KWON, S.-W. (2002), S. 24 f.
[19] Vgl. BURT, R. (1992), S. 8 f.

an sich, als auch die Ressourcen, die über das Netzwerk zugänglich, bzw. mobilisierbar werden, verstanden.[20]

Die „social resorce theory“ (Theorie der sozialen Ressourcen), als inhaltliche Sozialkapitaltheorie, beschäftigt sich mit sozialen Gütern wie Geld, Macht, Wissen, Einfluss oder Informationen. Diese sozialen Güter werden durch spezielle Konstellationen der Netzwerke verfügbar und bringen den Akteuren, durch deren Verwendung in rationalem Handeln, einen kalkulierbaren Nutzen. In dieser Theorie wird Sozialkapital nicht als identisch mit sozialen Kontakten und Beziehungsnetzwerken gesehen, gilt allerdings als untrennbare Prämisse zur Erschließung und Verwendung von sozialen Ressourcen.[21]

Anwendung und Integration von Sozialkapitaltheorien

Aus der Managementperspektive stellt sich in Bezug der Investitionsstrategie häufig die Frage, unter welchen Bedingungen, bzw. für welche Aufgaben eine bestimmte Netzwerkkonfiguration den höchsten Nutzen bringt.[22] Die Bestrebungen, Anwendungen für Sozialkapitaltheorien zu integrieren, stoßen immer wieder auf die aufgaben- und zweckbezogene Komplementarität von starken und schwachen Bindungen in Netzwerken. Demnach eignen sich starke „bonding ties“ für den Transfer von komplexen Informationen und implizitem Wissen. Im Gegensatz dazu begünstigen starke „bridging ties“ den Austausch wichtiger, komplexer Informationen mit externen Akteuren, schwache „bridging ties“ begünstigen eine kosteneffektive Akquise von neuem Wissen, im unternehmensübergreifenden Austausch und unter gehobenen Wettbewerbsdruck.[23] Diese Anwendungsempfehlungen stoßen allerdings auf Kritik, da sie lediglich aus der Strukturperspektive argumentieren (Gebilde aus Bindungs- und Brückenkontakten) und nicht das eigentliche Problem, der Herstellung von Balance aus deren Verbindungen aufgreifen.[24]

3 Sozialkapital und Innovation

3.1 Stärkung der Autonomie zur Förderung von Innovation

Unter Autonomie von Akteuren in Organisationen werden Begriffe wie Entscheidungspartizipation, Delegation von Verantwortung und Dezentralisierung, subsumiert. Die Stärkung der Autonomie steht somit synonym für die Erhöhung der Freiheitsgrade der Akteure in Organisationen. Bei einem Blick auf die Definitionen des Sozialkapitals aus Abschnitt 2.1 von *Put-*

[20] Vgl. NAHAPIET, J./GHOSHAL, S. (1998) S. 244.
[21] Vgl. LIN, N. (1999), S. 36 ff.
[22] Vgl. GRATTON, L. (2005), S. 152 & 156; LIN, N. (1999), S. 34.
[23] Vgl. SEIBERT, S.E. u.a. (2001), S. 232.
[24] Vgl. STABLER, U. (2003), S. 417.

nam sowie *Paldam* und *Svendsen* wird Sozialkapital als „Eigenschaften sozialer Organisationen, wie etwa Vertrauen, Normen und Netzwerke“[25] und „ Ausmaß an Vertrauen innerhalb einer Gruppe“[26] beschrieben. Die o.g. Freiheitsgrade können als soziales Kapital in Form von Autonomie für die Akteure verstanden werden. Die Organisationen geben ihren Mitarbeitern einen „Kredit“ in Form von Freiheitsgraden, wodurch sie sich eine Rückzahlung in Form von Innovationen versprechen. Dass hohe Freiheitsgrade der Akteure Innovationen fördern, ist allseits bekannt.[27] Diese Strategie birgt allerdings Risiken durch Konfliktsituationen, was die Verfolgung und Umsetzung erschweren kann. Die Annahme, dass zwischen Autonomie der Akteure einer Organisation und Innovativität der Organisation eine lineare Beziehung besteht ist also nicht ganzheitlich zutreffend, da durch Anhebung der Freiheitsgrade/ Autonomie ungeplante negative Sekundäreffekte (Konflikte) entstehen können. Mit zunehmender Autonomie der Akteure steigt die Innovativität der Organisation zunächst an. Ab einem bestimmten Punkt führt eine weitere Anhebung jedoch, aufgrund der zunehmenden o.g. Sekundäreffekte, zu einem Abnehmen der Innovativität. D.h. die beschriebene Beziehung aus Autonomie und Innovativität ist nicht linear, sondern (umgekehrt) kurvenförmig, sofern die Organisation keine entsprechenden Gegenmaßnahmen ergreift (Vgl. Abb. 2).[28]

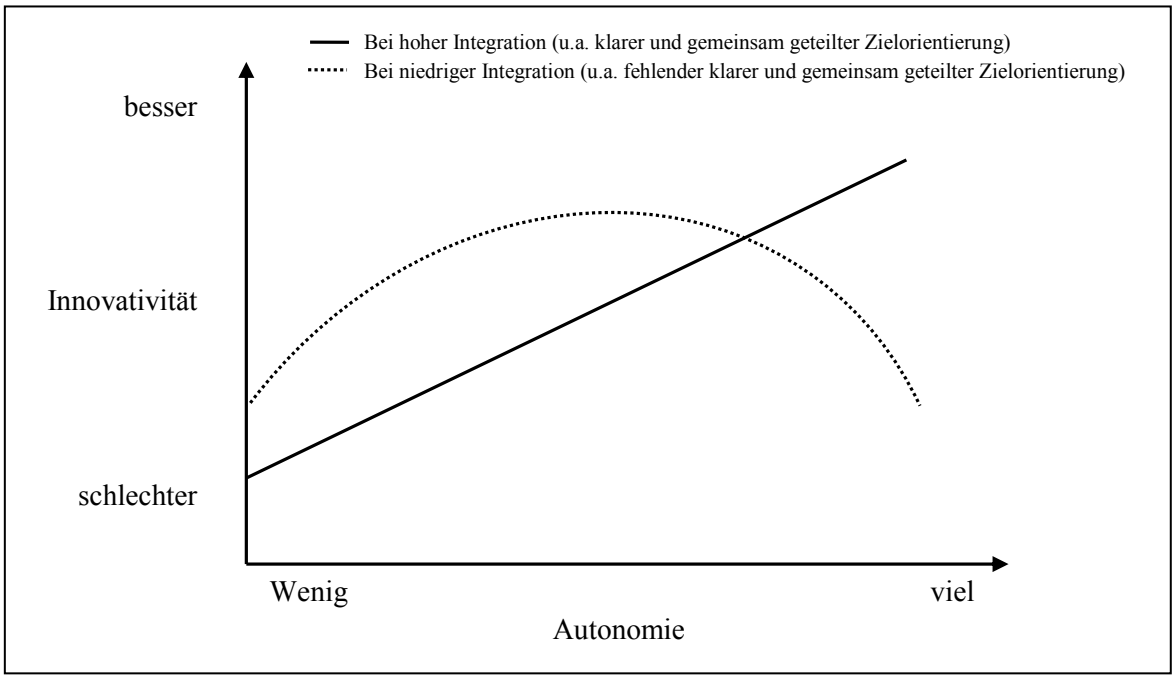


Abbildung 2: Integration als Puffer der Risiken innovationsförderlicher Führung.

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an BOERNER, S. (2003), S. 38.

[25] Vgl. PUTNAM, R.D. (1993), S. 167.
[26] Vgl. PALDAM, L./ SVENDSEN, G.T. (2000), S. 342.
[27] Vgl. GLYNN, M.A. (1996).
[28] Vgl. AXTELL, C.M. u.a. (2000), S. 265 ff.

Eine mögliche Gegenmaßnahme stellt die Kompensationsstrategie dar. In dieser Strategie wird eine Steigerung der Autonomie, bei gleichzeitiger Förderung der Integration[29], angestrebt. Die Förderung der Integration beinhaltet einen Bewegungsraum bzw. einen Aktionsrahmen einzuführen. Dies führt zu einer Förderung der Orientierung und Konsens, was als Gleichgewicht für das verhindern des Umschlagens von Innovativität in Konflikte gilt. Unter diesen Rahmenbedingungen ist die Beziehung aus Innovativität und Autonomie tatsächlich linear.[30] Die Risiken der Anhebung von Autonomie können somit durch die aufgezeigte Gegenmaßnahme kompensiert werden.

3.2 Vertrauen als Basis für Innovation durch lernende Mitarbeiter

Zuvor wurde bereits beschrieben, dass Vertrauen gleichzeitig als Ausdruck für das Vorhandensein sowie als Voraussetzung für den Aufbau von Sozialkapital gilt. Dem Vertrauen fällt in dem nachfolgenden Konzept als Basis von Innovationen eine Schlüsselrolle zu, es soll daher zunächst näher betrachtet werden.

Soziale Beziehungen sind eine notwendige, aber noch keine hinreichende Bedingung für Vertrauen und vertrauensvolles Verhalten.[31] Soziale Beziehungsnetze sind somit keine Garantie für ein dauerhaftes Funktionieren von Vertrauenssystemen. Bei dem Gegenstand Vertrauen zeigt sich, wie bei sozialen Netzwerken, die Doppelbedeutung des Begriffs soziales Kapital. Zum einen wird er aus der Ebene der direkten interpersonalen Interaktion, welche Grundvoraussetzung und Folge des Vertrauens zwischen Partnern ist, verwendet. Darüber hinaus beschreibt der Begriff auch Vertrauen in Institutionen oder Gesellschaften.[32] Gegenstand dieses Abschnitts, soll Vertrauen als direkte interpersonale Interaktion darstellen. Vertrauen in interpersonalen Beziehungen tritt auf, wenn Transaktionen längere Zeiträume in Anspruch nehmen, da die Gegenleistungen zeitversetzt erfolgen. Vertrauen ist in diesem Zusammenhang ein Kennzeichen von individuellen Entscheidungen, bei denen ein Vertrauensgeber die Erwartung hat, dass der Vertrauensnehmer das in ihn investierte Vertrauen rechtfertigt, indem er dem Vertrauensgeber einen Gewinn darbieten kann. Der subjektive Erwartungswert dieser Handlung (Gewinnchance multipliziert mit dem möglichen Gewinn) ist der Initiator für die Vertrauensvergabe.[33] Besonders das Wissen über das Verhalten des Vertrauensnehmers in der

[29] Bsp. für eine Integrationsmaßnahme ist die Methode der Transformationalen Führung. Über den Vorschuss an Vertrauen des Führenden gegenüber den Geführten wird ein Vertrauenspotential aufgebaut. Durch eine gemeinsame Zukunftsvision werden einerseits Orientierung ermöglicht und andrerseits Konsenspotentiale aufgebaut.
[30] Vgl. BOERNER, S. (2003), S. 30 ff.
[31] Vgl. GRANOVETTER, M. (1985), S. 491 f.
[32] Vgl. GLYNN, M.A. (1996).
[33] Vgl. COLEMAN, J.S. (1990), S. 99.

Vergangenheit, seine aktuelle Lage und die Erwartung von Interaktionsbeziehungen in der Zukunft determinieren seine Vertrauenswürdigkeit.

Bei Ungleichverteilung von Wissen und Ressourcen kann es allerdings zur Ausnutzung von Vertrauen kommen, wenn der Vertrauensnehmer die Reziprozitätsnorm nicht erfüllt. Eine solche asymmetrische und einseitige Vertrauensbeziehung ist auf Dauer nicht stabil. Der Mächtigere besitzt in solch einem Verhältnis das Vertrauen des Unterlegenen, was ihm dementsprechend ein höheres soziales Kapital verschafft. Eine Überwindung solcher Situationen, welche die Strukturen eines Gefangengendilemmas aufweisen, kann durch gegenseitiges Vertrauen erreicht werden.[34] Denn auch der Vertrauensnehmer hat ein Verlustrisiko, wenn er das Vertrauen des Vertrauensgebers ausnutzt. Auf dieses Prinzip basiert die vertrauensfördernde Wirkung des guten Rufs, der Reputation.[35] Hierbei ist wieder der Blick in die Vergangenheit hilfreich, welcher in den spieltheoretischen Überlegungen nicht berücksichtigt wird,[36] da sich hier das Verhalten ausschließlich an der derzeitigen Spielsituation und dem langfristigen Nutzen in der Zukunft orientiert. Vertrauen in die Kooperationsbereitschaft des Gegenübers wirkt in Dilemmasituationen als kooperationsförderlich, da die Defektion[37] des Anderen als unwahrscheinlicher eingeschätzt wird und somit die Risiken einer Kooperation sinken.[38] Da nach spieltheoretischen Überlegungen bei der Spielstruktur des Gefangenendilemmas zwar bei einer unendlichen Zahl von Iterationen Kooperation prognostiziert wird (sog. Folk-Theorem), allerdings nicht nach absehbaren Ende[39], kann konstatiert werden, dass Vertrauen eine notwendige Bedingung für kooperatives Verhalten ist.[40]

Nachdem das soziale Kapital Vertrauen ausführlich beschrieben wurde, soll nachfolgend dargestellt werden, wie es in lernende Mitarbeiter investiert, zu Innovation führen kann.

In der gegenwärtigen Konkurrenzsituation der Unternehmen, die mit Hilfe der Begriffe Globalisierung und Wissensgesellschaft beschrieben werden kann, ist es umso wichtiger, gut ausgebildete, routinierte und weiterbildungsbereite Mitarbeiter, in seinen Reihen zu zählen. Die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen hängt zunehmend von der Fähigkeit ihrer Mitarbeiter ab, Informationen zu erwerben, zu nutzen und zu verbreiten.[41] Humankapital kann dabei allgemein als das in Individuen repräsentierte Leistungspotential verstanden werden, das sich in erster Linie in durch Bildung erworbenen Kompetenzen und Kenntnissen ausdrückt und als der komparative Wettbewerbsvorteil fortschrittlicher Unternehmen gilt.

[34] Vgl. SNIJDERS, C.C.P. (1996), S. 11.
[35] Vgl. DASGUPTA, P. (1988), S. 55 & 62.
[36] Vgl. AXELROD, R. (1984), S. 67 ff. & TAYLOR, M. (1987), S. 6ff.
[37] *Defektion*: = Das Ablehnen eines Angebotes zur Zusammenarbeit. Vgl *Enzyklo.de Deutsche Enzyklopädie.*
[38] Vgl. WILLIAM, B. (1988), S. 8.
[39] Vgl. DIEKMANN, A. (1993), S. 25.
[40] Vgl. DIEKMANN, A. (1993), S. 26.
[41] Vgl. DRUCKER, P. (1998), S. 10.

Da Wissen an Personen gebunden ist, ist eine lernende Organisation, die die Antwort auf den o.g. Innovationsdruck ist, ohne lernende Mitarbeiter nicht denkbar. Die Innovations- und Anpassungsprozesse basieren auf der Innovations- und Anpassungsfähigkeit der Mitarbeiter, mithin auf deren Lernfähigkeit und Lernbereitschaft. Lernende Organisationen fordern von ihren Mitarbeitern ein hohes Maß an Selbstorganisation. Die Fähigkeit zur Selbstorganisation wiederum impliziert die Lernfähigkeit der Mitarbeiter. Die lernende Organisation zeichnet sich durch:

- Flache Hierarchien,
- vernetze Kommunikation,
- Arbeiten in Teams,
- Dezentralisierung und
- eine große Autonomie der Mitarbeiter aus.

Mehr Selbstorganisation bedeutet für die Mitarbeiter gleichzeitig:

- Höhere Komplexität der Aufgaben bei einer niedrigeren Formalisierung durch Regeln und Vorschriften,
- ein umfangreiches Tätigkeitsfeld,

da Selbstorganisation zu Lernprozessen führt und diese voraussetzt. Sie ist also nur durch lernende Mitarbeiter zu bewältigen.[42] Diese Selbstorganisation der Mitarbeiter ist Ausdruck von Selbständigkeit und von Vertrauen. Nur durch Vertrauen in die Mitarbeiter ist die lernende Organisation denkbar und führt zu folgenden Schlussfolgerungen:

- Lernen in Begegnung mit dem Lerngegenstand benötigt Fehlertoleranz und Freiräume.
- Höhere Lernformen benötigen intrinsische Motivation. Misstrauen verdrängt intrinsische Motivation.
- Lernen wird durch positive Emotionen in einer vertrauensvollen Atmosphäre erleichtert.

Aus den oben aufgeführten Schlussfolgerungen wird deutlich, dass lernende Mitarbeiter das Sozialkapital Vertrauen benötigen, um ihre Lernfähigkeit bestmöglich zu entfalten. Diese lernenden Mitarbeiter sind wiederum als Voraussetzung der lernenden Organisation zu sehen, welche als enorm anpassungsfähig und innovatorisch gilt. Der Faktor Sozialkapital, speziell Vertrauen wird in gruppenorientieren Gesellschaften als entscheidende Bedingung für die Entstehung großer, effektiver Konzerne und wirtschaftlicher Erfolge von Gesellschaften ge-

[42] Vgl. ERPENBECK, J. (2002), S. 208.

wertet. Im Gegensatz dazu werden unzureichende wirtschaftliche Leistungen auf einen Mangel an Vertrauen zurückgeführt.[43]

4 Resümee der gewonnenen Erkenntnisse

Der Anspruch der vorliegenden Arbeit ist es die o.g. Forschungsfrage zu beantworten: Welche Charakteristika machen soziales Kapital zu einer Voraussetzung von Innovation? Das Phänomen der technologischen Innovation ist in den Wirtschaftswissenschaften und dank des Multiplikationseffektes der Managementausbildung, auch ihre Wahrnehmung in der betrieblichen Praxis, umfassend präsent. Aber nicht jede Neuerung ist gleichbedeutend mit Innovation. Die zentrale Rolle in der Innovationstheorie nimmt der Begriff der Entwicklung ein. In diesem Sinne wird unter Entwicklung eine durch die Wirtschaft selbst generierte Veränderung verstanden.[44] Dem Innovationsmanagement liegt seit mehreren Jahrzehnten eine paradigmatische Differenzierung zwischen radikalen und inkrementellen[45] Innovationen zugrunde. Setzt man sich mit dieser Differenzierung auseinander, lässt sich feststellen, dass die Frage nach der Ähnlichkeit zwischen dem Neuen und dem Alten beantwortet werden kann. Nicht allerdings ein Aufschluss darüber gegeben wird, wie das Neue entsteht?[46] Diese Frage, wie Innovationen und vor allem die ihnen zugrunde liegenden Ideen generiert werden, lässt sich mit dem Prozess der Kombination beantworten.[47] Die Kombination wird als die Ursache bzw. der Entstehungsmodus von Innovationen angesehen.[48] Sofort stellt sich die Frage, welche Objekte für die Entwicklung von Innovationen kombiniert werden? Aus der Historie ist bekannt, dass dies sowohl materielle als auch immaterielle Produktionsfaktoren sein können, was als Beschreibung allerdings sehr allgemein klingt.[49] Deshalb soll sich auf einen speziellen Produktionsfaktor, der heutzutage zur ausschlaggebenden Größe avanciert ist, fokussiert werden, das Wissen.[50]

[43] Vgl. FUKUYAMA, F. (1995), S. 24.
[44] Vgl. SCHUMPETER, J. (1964), S. 95.
[45] *Inkrementelle Innovation*:= Ist die stetige und schrittweise Verbesserung von bestehenden Produkten, Dienstleistungen, Prozessen oder Geschäftsmodellen. Diese kontinuierliche Form von Innovation ist durch klare Regeln, definierte Abläufe und festgelegte Zuständigkeiten definiert**.** In stabilen Märkten sichert inkrementelle Innovation den Unternehmen ihre Marktposition durch Produkte mit guter, weitestgehend gleichbleibender Qualität. Vgl. Innovationsmanagement.de.
[46] Vgl. SCHUMPETER, J. (1993), S. 137 f.
[47] Vgl. SCHUMPETER, J. (1964), S. 17.
[48] Vgl. FLIASTER, A. (2006), S. 385.
[49] Vgl. SCHUMPETER, J. (1964), S. 18 & 100.
[50] Vgl. DRUCKER, P. (1993), S. 42.

Woher nehmen aber Innovationsträger die unterschiedlichen Wissenskomponenten, die kombiniert werden sollen? Denn:

> *„Complex innovations cannot be fully understood by any single person; it is the combination of knowledge from several people that makes the system work."*[51]

Der für individuelle und organisationale Lern- und Innovationprozesse wichtigste direkte Nutzen der Sozialkapitalverwendung ist ein verbesserter Zugang zu Informationen. Doch handelt es sich nicht allein um eine quantitativ höhere Anzahl an Informationen, die für den Akteur durch Nutzung von Sozialkapital erreichbar werden. Vielmehr geht es um Informationen, die für die Akteure wertvoll erscheinen, da sie anders unerreichbar sind und durch den Zeitpunkt ihrer Aktualisierung noch aufgewertet werden.[52] Solche Kombinationen und das Erlangen von Informationen können in Unternehmen durch Zufall oder einen zielgerichteten Prozess gestaltet bzw. gefördert werden.[53] Aus der Managementperspektive interessiert vor allem die letztere Variante.

Damit unterschiedliche Wissenskomponenten kombiniert werden können, sollen ihre Träger, d.h. soziale Akteure sich in Verbindung setzen, bzw. in Verbindung gebracht werden. Diese Thematik wurde in Abschnitt 3.2 erläutert. Hier wurde gezeigt, dass soziales Kapital Vertrauen, zum einen, zu Netzwerkbildung führt, was wiederum – wie oben beschrieben – zu einem besseren Informationszugang führt, der als Voraussetzung von Innovation gilt. Dieser Modus, bei dem Austausch durch soziale Interaktion zur Voraussetzung für neue Wissenskombinationen wird, lässt sich sehr fruchtbar mit Hilfe der Sozialkapitaltheorie, mit der die Innovationstheorie eine bedeutende personalwirtschaftliche Dimension bekommt, erklären.[54] Des Weiteren wurde gezeigt, dass soziales Kapital Vertrauen, investiert in lernende Mitarbeiter, zu einer Steigerung von Humankapital in Form von neuem Wissen und Wissenserweiterung führt.

In Abschnitt 3.1 wurde zudem dargelegt, dass eine Steigerung der Autonomie in Form von Freiheitsgraden der Mitarbeiter – was als soziales Kapital verstanden werden kann – ebenfalls als eine Grundlage von Innovation anzusehen ist.

[51] GREVE, A./ SALAFF, J.W. (2001), S. 26.
[52] Vgl. ORDONEZ DE PABLOS, P. (2005), S. 440.
[53] Vgl. NAHAPIET, J./ GHOSHAL, S. (1998), S. 258.
[54] Vgl. HERMES, S. (2006), S. 12 ff.

Literaturverzeichnis

Adler, P. S./Kwon, S.-W. (2002): Social Capital: Prospects for a New Concept. In: Academy of Management Review, S. 17-40.

Axelrod, R. (1984): Die Evolution der Kooperation, München, Oldenbourg , S. 67-79.

Axtell, C. M./ Holman, D. J./ Unsworth, K. L./ Wall, T. D./ Waterson, P. E. (2000): Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementa-tion of ideas. Journal of Occupational and Organizational Psychology, S. 265-285.

Boerner, S. (2003): Empowerment und Innovation – zur Notwendigkeit eines betrieblichen Balance-Managements. In: Sauerland, D./ Boerner, S./ Seeber, G. [Hrsg.]: Sozialkapital als Voraussetzung von Lernen und Innovation. Heft 4, AKAD Wissenschaftliche Hochschule Lahr GmbH (WHL)

Bourdieu, P. (1983): Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In: Zur Theorie sozialer Ungleichheiten. [Hrsg.] v. Reinhard Kreckel. Göttingen, S. 183-198.

Burt, R. (1992): Structural Holes: The Social Structure of Competition. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Coleman, J.S. (1988): Social Capital in the Creation of Human Capital, in: American Journal of Sociology (Supp.), S. 95-120.

Coleman, J.S. (1990): Foundations of Social Theory, Cambridge u. a. O.

Dasgupta, P. (1988): Trust as a Commodity, in: Gambetta, D. [Hrsg.] Trust: Making and Breaking Cooperative Relations, Oxford: Blackwell, S. 49-72.

Diekmann, A. (1993): Sozialkapital und das Kooperationsproblem in sozialen Dilemmata, in: Analyse und Kritik, S. 22-35.

Drucker, P. (1993): Post-Capitalist Society, New York: HarperBusiness

Drucker, P. (1998). The Coming of the New Organization, Harvard Business Review on Knowledge Management, Harvard Business School Press, 1998, S. 1-19.

Erpenbeck, J. (2002): Kompetenzentwicklung in selbstorganisierten Netzwerk-strukturen, in: Peter Dehnbostel u.a. [Hrsg.], Vernetzte Kompetenzentwicklung. Alternative Positionen zur Weiterbildung, Berlin, S. 201-222.

Flap, H. (1995): No Man is an Island. The Research Program of a Social Capital Theory, Paper pres. Workshop on Rational Choice and Social Networks", Nias, Wassenaar.

Fliaster, A. (2000): Towards People-Focused Knowledge Fusion Paradigm of Organizational Innovation Management. In: Edwards, J./ Kidd, J. [Hrsg.] Proceedings of the KMAC 2000 Conference "Knowledge Management Beyond the Hype: Looking Towards the New Millennium", Aston Business School, Aston University, Birmingham, UK, S. 385-396.

Fukuyama, F. (1995): Social Capital and the Global Economy, in: Foreign Affairs, S. 89-103.

Glynn, M. A. (1996). Innovative genius: A framework for relating individual and organizational intelligences to innovation. The Academy of Management Review, 21 (4), 1081-1111.

Granovetter, M. (1973): The Strength of Weak Ties. American Journal of Sociology, Sp. 1360-1380.

Granovetter, M. (1985): Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, in: American Journal of Sociology, S. 481-510.

Granovetter, M. (1995): Getting a Job: A Study of Contacts and Careers. Second Edition. Chicago: University of Chicago Press.

Gratton, L. (2005). Managing Integration Through Cooperation. In: Human Resource Management, S. 151-158.

Greve, A./ Salaff, J.W. (2001): The Development of Corporate Social Capital in Complex Innovation Processes. In: Gabbay, S. M./Leenders, R. [Hrsg.], S. 107-134.

Haug, S. (1997): Soziales Kapital : Ein kritischer Überblick über den aktuellen Forschungsstand. Mannheimer Zentrum für Europäische Sozialforschung (MZES), Arbeitsbereich II.

Hermes, S. (2006): Internationales Monitoring zum Forschungs- und Entwicklungsprogramm Lernkultur Kompetenzentwicklung – Lernen im Prozess der Arbeit, Statusbericht 17 Sozialkapital und arbeitsbezogenes Lernen, Bonn.

Kamaras, E. (2003): Humankapital: Grund des Wachstums? Marburg: Tectum Verlag

Lin, N. (1999): Building a Network Theory of Social Capital. In: Connections, S. 28-51.

Nahapiet, J./ Ghoshal, S. (1998): Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. In: Academy of Management Review, S. 242-266.

Ordóñez de Pablos, P. (2005). Western and Eastern Views on Social Networks. In: The Learning Organization, S. 436-456.

Paldam, M./ Svendsen, G.T. (2000): An Essay on Social Capital: Looking for the Fire behind the Smoke, in: European Journal of Political Economy, 16, S. 339-366.

Putnam, R.D. (1993): Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy, Princeton.

Putnam, R.D. (1995a): Bowling alone: America's declining social capital. Journal of Democracy, S. 65-78.

Putnam, R. D. (1995b): Tuning In, Tuning Out. The Strange Disappearance of Social Capital in America, PS: Political Science & Politics, Jg. 28 (1995), S. 664-683.

Sauerland, D. (2003): Sozialkapital in der Ökonomik: Stand der Forschung und offene Fragen. In: Sauerland, D./ Boerner, S./ Seeber, G. [Hrsg.]: Sozialkapital als Voraussetzung von Lernen und Innovation. Heft 4, AKAD Wissenschaftliche Hochschule Lahr GmbH (WHL)

Sauerland, D./ Oelgart, N. (2003): Sozialkapital: Viel Lärm um Nichts? mi-meo.

Schumpeter, J.A. (1964): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, unveränderter Nachdruck der 1934 erschienenen 4. Auflage, Berlin (1. Auflage 1911).

Schumpeter, J.A. (1993): Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie, 7. Auflage, Tübingen u.a., Franke.

Seibert, S. E./ Kraimer, M. L./ Liden, R. C. (2001). A Social Capital Theory of Career Success. In: Academy of Management Journal, S. 219-237.

Snijders, C.C.P. (1996): Trust and Commitments, Nijmegen.

Snijders, T.A.B. (1999): Prologue to the measurement of social capital. In: The Tocqueville Review, S. 27-44.

Staber, U. (2003). Social Capital or Strong Culture? In: Human Resource Development International, S. 413-420.

Taylor, M. (1987): The Possibility of Cooperation, Cambridge.

Williams, B. (1988): Formal Structures and Social Reality, in: Gambetta, D. [Hrsg.]: Trust: Making and Breaking Cooperative Relationsa, Oxford: Basil Blackwell, S. 3-13.

Online Quellen

Enzyklo.de Deutsche Enzyklopädie:
http://www.enzyklo.de/Begriff/Defektion

Gabler Wirtschaftslexikon:
http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/reziprozitaet.html

Innovationsmanagement.de:
http://innovationsmanagement.ideeologen.de/innovationsmanagement/was-ist-innovation/inkrementelle-innovation

Manažment logistiky v podmienkach Print on-demand

Management of logistic under Print on-demand conditions

Roman Šíp
Študijný program: Ekonomika a manažment podniku
Forma štúdia: externá
Školiteľ: prof. Ing. Andrej Dupaľ, CSc.
Bratislava 2014

JEL E23

Abstract:

Print on-demand process of printing of publications can be defined as process that is done in short period of time, while you wait. On-demand print production process is closely related to management of resources in publishing, printing, storage and distribution of publications. Analysis of the market for printed publications suggests that using high inputs for print, delivery, storage and distribution of then high number of copies to the final consumer is ineffective.

Implementation of Print on-demand technology allows you to print single book up to 200 copies. Correct use of digital printing and binding equipment effectively addresses the economics of this process as well. Process of storing the books is ignored as the number of printed copies is directly related to number of orders. Publishing house owning the printed version of pdf publication chooses the file from the database and sends it to printing company with on-demand printer. This process is effective and not only printing companies, but also bookstores should be no exception in being Print on-demand printer owners as well.

Key words:

Management, organizational structures, future, company, team, trend, technology Print on-demand, storage and distribution

Analýza súčasného stavu a vývoj v tlačových médiách

V súčasnosti sme svedkami rapídneho ústupu hmotnej podoby tlačových produktov na úkor digitálnych médií. Prepad trhu spôsobil nadbytok výrobných kapacít a tým tlak na ceny. V tejto situácii technologicky vyspelejší konkurenti bojujú aj o zákazky, ktoré by v minulosti neboli prijímali, hlavne pre ich stratovosť. Dnes ide o využitie voľných výrobných kapacít za každú cenu.

Na Slovensku, v súvislosti s týmito ekonomickými výsledkami polygrafický priemysel stagnuje a nachádza sa stále v kríze. Dramaticky sa prepadol hospodársky výsledok, v ktorom sa odzrkadlila nepriaznivá situácia odvetvia. Počet zamestnancov sa udržuje na hranici 3 300 zamestnancov a priemerná mzda klesla na úroveň 844,- €.

Polygrafický priemysel

	2009	2010	2011	2012	2013
Tržby (mil. €)	279	297	298	263	263
Pridaná hodnota (mil. €)	78	79	77	71	63
Zisk po zdanení (mil. €)	1	2	5	5	–5
Priemerný počet zamestnancov	4 244	4 013	3 747	3 397	3 291
Priemerná mesačná mzda (€)	752	797	839	854	844

Zdroj:Štatistický úrad SR

Čitateľnosť periodík naďalej klesá. Predpoklad je, že do roku 2020 by tlačená podoba denníkov mala stratiť svoj význam. Isté však je, že denné spravodajstvo nezanikne, iba sa presunie do digitálnej podoby. Predchádza tomu skutočnosť, že dnes sú správy dostupné na internete v podstate zadarmo a tento trend pokračuje. Pribúda čitateľov na mobiloch a tabletoch a tento proces je nezvratný. Klesajúci počet čitateľov tlačených produktov je zapríčinený zmenou demografie a nastupujúca generácia sa presúva vo vyhľadávaní informácií iba v rámci trhom ponúkaných technológií.

Výskumom sa potvrdilo, že 35% populácie priznalo, že číta menej tlačených titulov v prospech digitálnych médií. Nové technológie zmenili aj televízne návyky divákov a ich spôsob sledovania televízie.

Narastá záujem o bezplatný prístup k informáciám. Dostupnosť platených informácií stagnuje, čo je spojené so slabou kúpnou silou obyvateľstva a neochotou platiť za duševné vlastníctvo.

Kritickými faktormi s ktorými sa stretáva hmotná podoba informácií je finančná kríza, ktorá spôsobila zánik tlačených titulov, jednoduchá dostupnosť informácií na internete, šetrenie v rámci ktorého sa náklady na ľudskú prácu nahrádzajú počítačovými technológiami, stagnácia spotreby a celkový pokles investícií do médií.

Vzhľadom na vývoj ekonomiky a stagnujúcej spotrebe investície do médií budú stagnovať a ani v najbližších rokoch sa neočakáva nárast. Polygrafia ako odvetvie priemyslu nikdy nepatrilo do oblasti záujmu bánk a financovanie tohto odvetvia sa považovalo skôr za periférne.

Najväčšie investície do médií prúdia prostredníctvom zadávateľov reklamy. Podiel do digitálnych médií je zastúpený reklamou na motorové vozidlá, bankovníctvo, telekomunikácie,

farmaceutický priemysel a elektroniku. Zadávatelia reklamy sa koncentrujú najmä do televízií so stúpajúcim trendom, a naopak, do tlače s klesajúcim trendom. Jednoznačne rastúci podiel investícií je smerovaný na internet.

Média sa dostávajú do záujmu finančných skupín a môžeme sledovať akvizíciu na jednej strane periodík, a na druhej strane neperiodických tlačovín skupinami, so záujmom ich koncentrácie. Uzatvára sa tak okruh vydavateľský, polygrafický v nadväznosti na distribučné kanále, ktoré sú v rukách mediálnej skupiny. Ideálne zoskupenie predstavuje IKAR, Spoločnosť 7plus, PantaRhei, PetitPress, Hypernova s cieľom ovládnuť trh prostredníctvom uvedených značiek. Záujem týchto skupín bude do budúcna penetrovať do ďalších médií (napr. SME). Dochádza tak k ďalšiemu posilneniu pozície vedúcich mediálnych skupín. Cieľom je koncentrácia „pod jednou strechou".

V súvislosti s fenoménom dostupných informácií na internete sa stále viac dostáva do popredia otázka autorských práv. Deficit právneho povedomia v súvislosti s autorským právom neoprávňuje s jeho voľným šírením prostredníctvom internetu.



Porovnanie možností tlače s ich prioritami

Print on-demand – výzva pre logistiku.

Pod pojmom Print on-demand rozumieme tlač publikácií na počkanie. Výrobný proces Print on-demand úzko súvisí s publikovaním, tlačou, skladovaním a distribúciou publikácií. Analýza trhu s tlačenými publikáciami naznačuje, že vysoké vstupy pre tlač priamo súvisiace s počtom výtlačkov, následne skladovanie a distribúcia ku konečnému spotrebiteľovi je neefektívna. Klasickou technológiou je nutné zabezpečiť:

- Redakčné spracovanie;
- Grafickú prípravu;
- Zhotovenie tlačových foriem;
- Prípravu tlačového stroja;
- Tlač;
- Knihárske spracovanie.

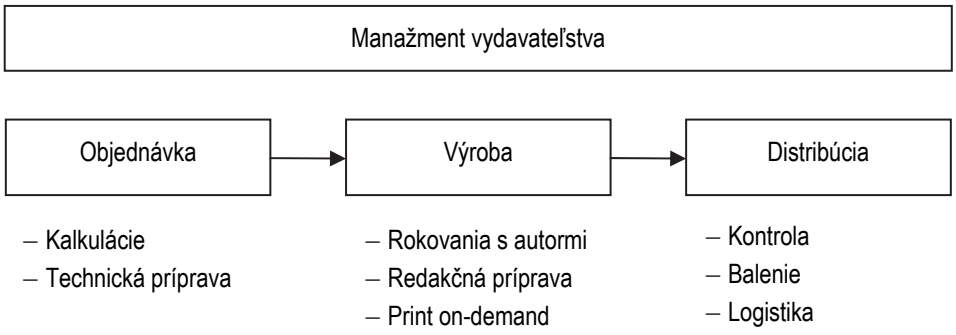
Oproti tomu Print on-demand ponúka komfort úspešnosti od tlače prvej knihy umiestnenej na regál kníhkupectva. Jednoduchosť do celého technologického procesu priniesla digitalizáacia a archivovanie vytvorených súborov. Z nich je možné vytlačiť jeden kus publikácie priamo v redakcii. Vydavateľstvo prostredníctvom tejto technológie dokáže operatívne reagovať na požiadavky trhu. Pokrytie požiadaviek znamená tlačiť iba taký náklad, ktorým sa zabezpečia objednávky vydavateľstva. Ide o technológiu, kde nie je nutné tlačiť veľké náklady na sklad, zabezpečiť uskladnenie publikácií s vysokým rizikom predaja, ktorého ideálny horizont dva roky nie je možné uskutočniť a zrealizovať. Znižujú sa vysoké náklady na tlač, preskladnenie publikácií, ktoré treba uhradiť a návratnosť sa rozloží na celé obdobie predajnosti.

Realizácia tlače kníh vydavateľstvom technológiou Print on-demand umožňuje vytlačiť už jeden kus publikácie s konkurencieschopnosťou až 200 exemplárov. Správne použitie digitálnej tlače a knihárske zariadenia pre mäkkú väzbu efektívne riešia ekonomickú stránku tohto procesu. Odpadá skladovanie publikácií, nakoľko počet vytlačených kusov závisí od objednávok. Vydavateľstvo vlastniace tlačové pdf publikácií vyberie z databázy príslušný súbor a dodá ho na spracovanie. Vlastníkom technológie Print on-demand môže byť tlačiareň a výnimkou nie je ani kníhkupectvo.

Objednávka vzniká cez internetový portál, kde si zákazník objedná požadovaný titul. Následne operátor digitálnej tlače vyberie z databázy príslušný objednaný titul. Publikácia je vytlačená, knihársky spracovaná a pripravená k distribúcii. Nasleduje osobný odber objednávateľom alebo distribúcia prostredníctvom e-shop. Distribučné kanály zabezpečia dodávku tovaru k dverám adresáta.

Prepojenie vydavateľstvo, tlačiareň distribúcia sa realizuje elektronicky prostredníctvom internetového predaja – e-shop. Predajný softvér je aktivovaný objednávateľom cez internet vystavením objednávky, technologického listu pre operátora tlače, faktúry, adresného štítku pre doručenie. Celý proces je automaticky zaevidovaný do účtovného programu pod variabilným symbolom, ktorým sa stáva číslo objednávky. Vydavateľstvo má pod kontrolou prehľad o stave celého procesu. Týmto spôsobom sa šetria náklady na administratívu, proces objednávky, výroby a distribúcii. Systém je kontrolovaný prostredníctvom programu on line od spustenia objednávky cez platby a výrobné náklady.

Tento model založený na operatívnosti uspokojenia požiadaviek trhu poskytuje objednávateľovi výtlačok v deň objednania pri osobnom odbere, a so zabezpečením distribúcie maximálne dva dni. Výroba knihy má od začiatku výroby menovitého kupca. Vydavateľstvo takto zabezpečí úplný servis nízkonákladovej tlače úzkošpecializovanej, akademickej, technickej, encyklopedickej literatúry, technickej dokumentácie, školiace materiály.



Vydavateľské logistické procesy

Print on-demand sprístupňuje tituly, ktoré komerčná ofsetová tlač nedokáže vytlačiť v požadovanej cenovej relácii a v optimálnom čase. Potenciál nízkych nákladov sa zvyšuje a vydavateľstvo dokáže umiestniť na trh aj začínajúcich autorov, pri ktorých si nie je isté predajnosťou titulu. Následne po pozitívnom ohlase trhu dokáže tento pilotný projekt zadať pre komerčnú ofsetovú tlač.

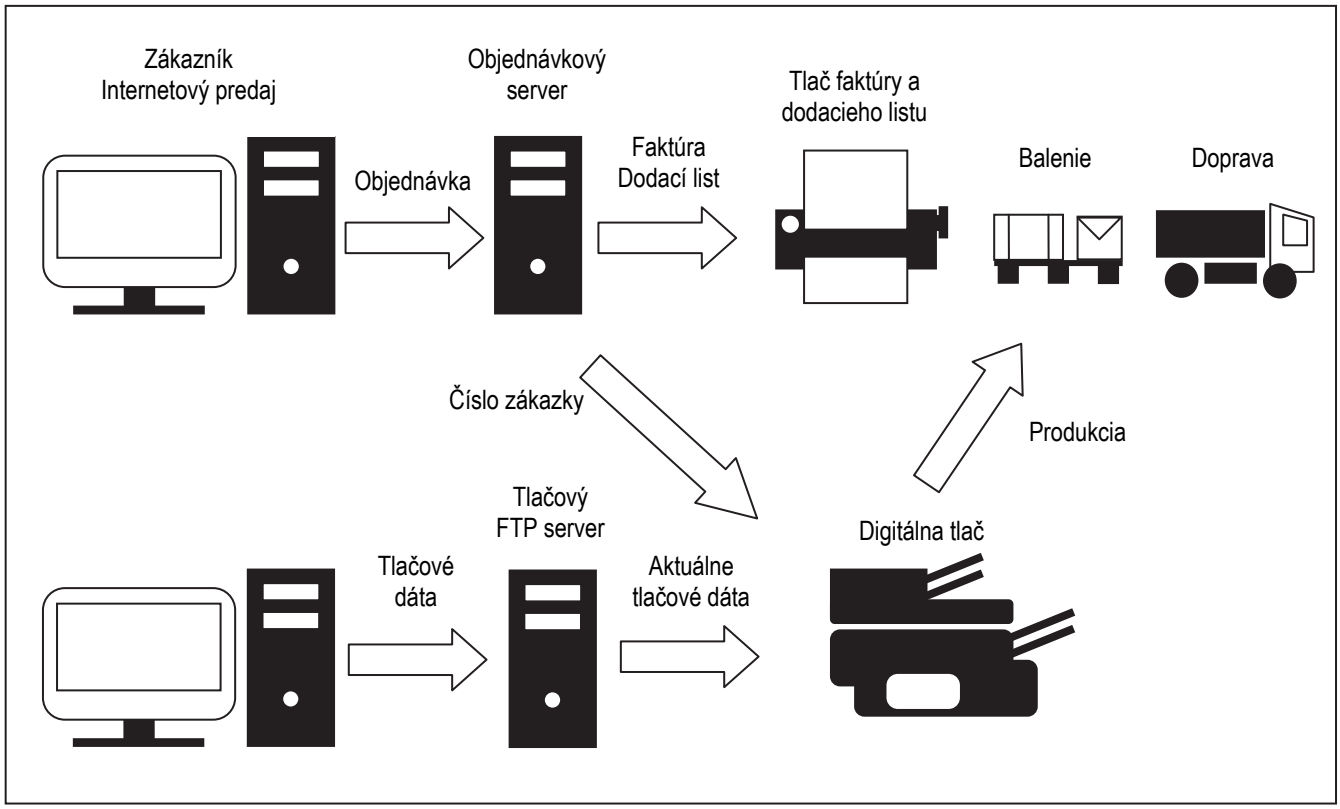


Schéma internetového nákupu publikácie v podmienkach Print on-demand

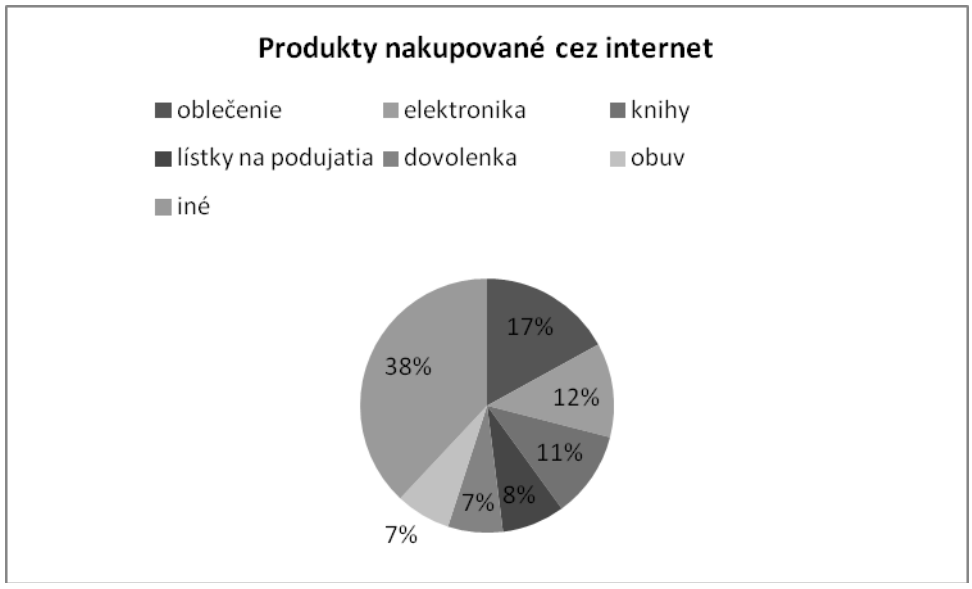
Internetový obchod – e-shop

Internetový obchod ako služba je tradičná ponuka tovaru a poskytovanie služieb prostredníctvom internetu. Ide o slobodnú vôľu zrealizovanú medzi dvoma alebo viacerými subjektmi prostredníctvom informačných a komunikačných technológií. Povinnosti prevádzkovateľa internetového obchodu je upravený zákonom č. 22/2004 Z.z. Tento zákon upravuje vzťahy medzi poskytovateľmi služieb informačných a komunikačných technológií a ich príjemcami, ktoré vznikajú pri ich komunikácii. Obchodovanie je založené na predaji so zámerom poskytnúť objednávateľovi službu, resp. dodanie tovaru. Okamžikom uzavretia obchodu obchodník nesmie porušiť pravidlá obchodovania cez obchodnú platformu v reálnom čase.

Popularita fenoménu e-shop stúpa. Výskum uvádza, že 26% populácie je presvedčených o zjednodušení nakupovania prostredníctvom internetu. Hlavými prednosťami je téza 24 hodinovej dostupnosti z pohodla domova. Hlavným kritériom je pritom cena ponúkaného tovaru, ktorá je veľakrát dominantným kritériom pri výbere a rozhodovaní pri nákupe.

Kliknúť a obstarať si tovar z pohodlia domova prostredníctvo internetového obchodu zabezpečujú internetoví obchodníci.

Zákon ukladá obchodníkovi zverejniť sídlo podnikania, to znamená odkiaľ sa služba poskytuje. Internetový predaj sa posudzuje podľa Obchodného zákonníka. Prevádzkovateľ musí byt zapísaný v živnostenskom alebo obchodnom registri. Charakteristickým znakom internetového predaja je poskytnutie on-line predaja v globalizovanej spoločnosti bez hraníc. S tým je spojený voľný pohyb tovaru s služieb.

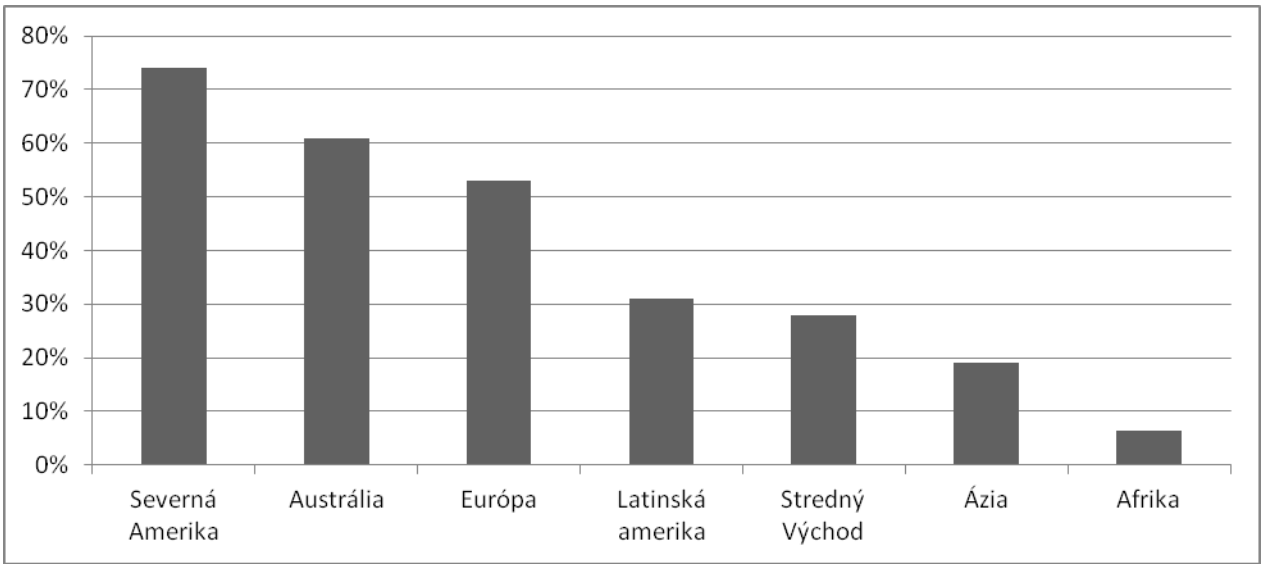


Výber produktov nakupovaných prostredníctvom internetového predaja

Obchodné procesy založené na e-shop obchode je možné vnímať ako aplikáciu informačných a komunikačných technológií naprieč celosvetovému globalizačnému obchodu. Elektronické obchodovanie je súbor činností, ktoré koncentrujú procesy, organizáciu a systémy riadenia. V kontexte definície problematiky autori definujú tieto procesy:

- Produkčne orientované (objednávanie, doplňovanie zásob).
- Zákaznícky orientované (marketing, elektronický predaj, podpora zákazníka).
- Manažérsky orientované (vzdelávanie, služby pre zamestnancov, nábor zamestnancov).

Nakupovanie prostredníctvom internetu je dlhodobo na vzostupe. Vzrastajúci počet nakupujúcich odovzdáva do systému množstvo osobných údajov. Prevádzkovateľ internetového obchodu preto musí zabezpečiť ochranu a bezpečnosť týchto údajov. Pre otvorenosť internetového obchodu a uzatváranie on-line obchodov ide o jeden z hlavných problémov. Vo všeobecnosti platí, že objednávateľ súhlasí so spracovávanými osobnými údajmi, pokiaľ ide o meno, priezvisko, titul a adresu.



Percentuálne zastúpenie populácie nakupujúcich prostredníctvom internetového obchodu

Spoločnosť zaoberajúca sa e-shop predajom tovaru prostredníctvom internetu pri svojej podnikateľskej činnosti využíva webovú stránku. Predaj cez e-shop možno prirovnať ku „kamennému obchodu“. Údaje o tovare sa kupujúci dozvie prostredníctvom webovej stránky. Tá je navrhnutá tak aby sa z nej kupujúci dozvedel maximum o kupovanom tovare. Následne zrealizuje internetový nákup. Internetový predaj poskytuje tieto výhody šetrenia nákladov na:

- prevádzku,
- distribúciu,
- logistiku,
- 24 hodinová dostupnosť.

Za nevýhodu kupujúci označujú:

- neosobnosť predaja,
- nemožnosť osobného kontaktu s tovarom,
- strata odborného poradenstva.

Webová stránka predstavuje počítačový program ako výsledok tvorivej činnosti jej autorov. Ide o autorské dielo. Tento softvér zabezpečuje objednávanie, fakturáciu, skladovú evidenciu a databázy tovaru a kupujúcich.

Webovú stránku možno považovať za *dlhodobý nehmotný majetok*, ak z nej bude firma dosahovať výnosy:

– Internetový obchod – e-shop v ktorom si zákazník vytvorí objednávku formou vloženia tovaru do košíka a formou voľby platenia.
– Reklamný portál – stránka určená na predaj reklamného priestoru.

– Katalóg firiem – stránka na umiestnenie odkazov na webové stránky firiem.
– Aukčný portál – stránka s cieľom dražby tovarov a služieb.
– Rezervačný portál – predaj viažuci sa ku konkrétnemu dátumu.
– Inzertný portál – predaj webového priestoru pre umiestnenie inzercie.
– Elektronické bankovníctvo – vedenie finančných služieb klienta.

Internetový obchod predstavuje virtuálnu predajňu. Ponúkaný tovar by mal byť opísaný takým spôsobom, aby kupujúci nadobudol poznatok , že jednoznačne ide o ním vyhľadávaný nezameniteľný tovar. Táto podmienka vo všeobecnosti musí byť splnená, nakoľko kupujúci si nemôže overiť funkčnosť a kvalitu tovaru. To neplatí pre ponúkané služby a nehmotné produkty, kde nie je potrebný fyzický kontakt s nimi napr. bankové produkty, poistenie, letenky.

Ceny tovaru predávaného on-line sú zväčša nižšie ako ceny rovnakého tovaru v „kamenných“ obchodoch. Napríklad knihy sa predávajú Internetovým obchodom lacnejšie a v spojení s technológiou Print on-demand predstavujú jednoduchšiu a operatívnejšiu formu uspokojenia potrieb kupujúceho.

Dosiahnutie lepších výsledkov Internetový predaja prostredníctvom je možné vhodnou voľbou marketingovej stratégie. Priamo s tým súvisí:

- Doménou a jej názvom – ide o jedinečný alfanumerický názov ktorý je umiestnený na vzdialenom serveri, kde je umiestnený obsah webovej stránky
- Komunikácia – on-line spojenie s obsahom webovej stránky
- Prepojiteľnosť – používanie otvorených webových aplikácií na pripojenie sa k trhu, po zadaní príslušnej domény, na celom svete
- Marketingová stratégia
- Ponuka dodatkových služieb

Internetový obchod z hľadiska výhod:

- Rozširovanie trhu z národných na medzinárodné trhy
- Odstránenie nákladov spojených s evidenciou obchodu v hmotnej – papierovej podobe
- Just in time plánovanie
- Zníženie skladových zásob
- Ľahší prístup k informáciám
- Optimalizácia nákladov

Internetový obchod z hľadiska nevýhod:

- Zneužitie osobných informácií po nabúraní úložísk s citlivými osobnými údajmi.
- Nedôvera k realizácii obchodu s neznámym predajcom.
- Nekalé obchodné praktiky.
- Reklamačné konanie.
- Náklady spojené s tvorbou webovej stránky.

Najvýznamnejším prínosom nákupu cez internet je ušetrenie času. Hlavným dôvodom prečo nezrealizovať nákup cez internet je nedôvera voči tomuto spôsobu obchodu s absenciou fyzického kontaktu s tovarom.

Začiatok zriadenia internetového obchodu je spojený s pozitívnou komunikáciou, reklamou a správne načasovaným marketingom. K tomu môžeme použiť dva spôsoby tvorby webovej stránky, a to:

– Na základe individuálnych požiadaviek zákazníka, alebo
– Použitie už existujúcej grafiky s malými obmenami

Rozlišovanie tvorby webovej stránky

Tvorbu www stránky treba perspektívne spojiť s možnosťou jej ďalšieho rozvoja. jednoznačne musí ísť o prehľadnosť, pútavosť a jednoduchosť vo vyhľadávaní požadovaného tovaru. V prípade pozitívneho napredovania internetového obchodu treba myslieť na možnosť rozvoja už existujúcej webovej stránky. S tým je spojená:

- Vhodná, jednoducho zapamätateľná www adresa.
- Splnený efekt prvého dojmu.
- Praktické prvky ovládania.
- Stránka musí byť živá, pravidelne aktualizovaná.
- Nutnosť zabezpečiť návštevnosť na internetových vyhľadávačoch.

Celosvetový prieskum e-obchodu stavia na prvé priečky nákupu knihy, letenky, parfémy, textil, cestovné lístky, dovolenky, elektroniku, ktorú následne kúpia v „kamennom“ obchode. Strach z nakupovania prostredníctvo internetového predaja pomaly pominul. Počet návštev internetového predaja stúpa úmerne s kúpnou silou obyvateľstva. Najbežnejšími službami a webovými stránkami ktoré používatelia internetu navštevujú sú:

- elektronická pošta,
- bankové a poisťovacie služby,
- nakupovanie on-line.

Negatívne skúsenosti spojené s webovým nákupom a počiatočné nedostatky môžeme zhrnúť do týchto negatívnych názorov:

- Tovar nebol doručený.
- Doručený bol nesprávny tovar.
- Nedodržaný termín doručenia tovaru.
- Veľký počet krokov k uskutočneniu obchodu.
- Neprehľadnosť webovej stránky.

Pre internetového predajcu je dôležité určiť cieľový trh. Kupujúcim môže byť v globalizovanom svete ktokoľvek, kto o ponúkaný tovar prejaví záujem. Ponúkaný tovar musí zodpovedať cieľovému trhu. Internet predstavuje distribučný kanál, ktorým je tovar alebo služba dopravený na akékoľvek miesto. Vyžaduje to kvalitnú databázu a spoľahlivé služby.

Distribúcia v ponímaní internetového predaja

Nezanedbateľnou časťou výroby v polygrafii je balenie a distribúcia tovaru. Táto časť operácií priamo nadväzuje na knihárske spracovanie, ale nie je jeho súčasťou. Balením tovaru v polygrafii sa zabezpečuje jeho ochrana počas distribúcie. Nevhodným obalovým materiálom vznikajú nenávratné škody a z toho dôvodu sa balenie rieši už pri prijímaní zákazky na odbytovom oddelení. Pokiaľ dopravu zabezpečuje tlačiareň tovar sa balí do stretch fólie, ktorá vykazuje optimálne vlastnosti. Následne sa tovar zabalený do stretch fólie kompletuje na palety, kde sa na hranách spevňuje kartónovými rohmi a celá paleta sa ukotví opäť stretch fóliou.

Poradie	Kategória	Spolu	Muži	Ženy	Spolu pri 50% / 50%
1	Oblečenie, obuv, doplnky	39%	29%	59%	44%
2	Mobilné telefóny	28%	33%	18%	26%
3	Knihy	26%	19%	41%	30%
4	Biela technika	21%	22%	19%	21%
5	Kozmetika a parfumy	20%	13%	36%	25%
6	Auto-moto	18%	23%	8%	16%
7	Športové vybavenie	17%	19%	13%	16%
8	TV a video	17%	22%	7%	15%
9	Detský tovar a hračky	17%	11%	27%	19%
10	Notebooky	16%	19%	11%	15%

Percento ľudí, ktorí nakúpili v 2012 tovar jednotlivých kategórií (zdroj dát: NMS Market Research)

Organizácia podnikových skladov je riadenia softvérovo pomocou PC a systému riadenia technologických procesov. Odbytové oddelenie vypracuje paletové štítky označujúce produkt, množstvo v balíku, počet balíkov v rade, počet radov a nakoniec celkové množstvo tovaru.

Požiadavkou koncového objednávateľa môže byť balenie tovaru do škatúľ z vlnitej lepenky. K tomuto účelu slúžia štandardné rozmery škatúľ, ktoré dodáva napríklad Slovenská pošta, alebo v kooperácii je nutné zadať výrobu škatúľ na mieru.

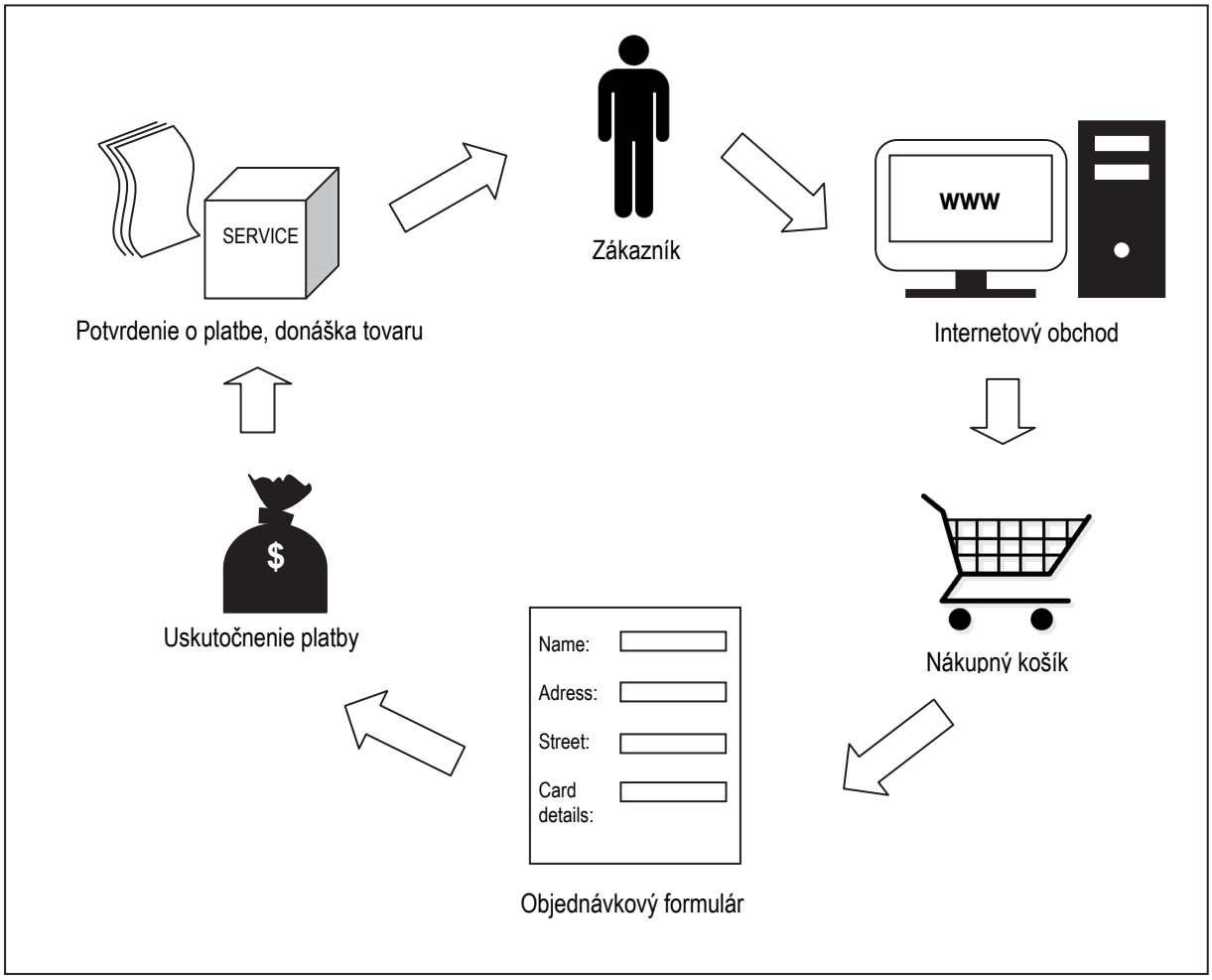
Proces výroby kníh Print on-demand priniesol zmeny v balení a distribúcii publikácií.

Objednávky z internetového obchodu sú zaevidované lokálne u vydavateľa na serveri. Vydavateľ tlačí knihy jednotlivo na základe objednávky. Celkový náklad je možné nastaviť na základe uspokojenia dopytu.

Digitálne uložené tlačové dáta na serveri sú automaticky pripravené pre podmienky Print on-demand. Údaje o objednávkach sú automaticky odoslané na oddelenie distribúcie a pre webové rozhranie zákazníka s prehľadom o súčasnom stave objednávky (dátumu expedície, stav balenia, distribúcia dodávky kuriérom poštou, faktúra).

Pre zákazníka bol zriadený účet na serveri s variabilným symbolom. Zákazník má k dispozícii osobný prístup na server s uloženými tlačovými dátami. V noci sa tlačové dáta automaticky spracovávajú a sú pripravené pre tlač. Pre objednaný tovar bude automaticky vytlačená objednávka, faktúra, dodací list, sprievodný lístok, štítok s adresátom.

Bez zavedenie tlače na vyžiadanie (Print on-demand) vydávanie vzdelávacích kníh pre internetový obchod by nebol možný. Zásoby, skladové priestory sa stali príliš drahé a obrátkovosť malá. Print on-demand znižuje náklady a eliminuje potrebu priestor pre uloženie nepredaných kópií.



Transakcia nákupu a distribúcie tovaru cez internetový predaj

Distribučná logistika vydavateľstva zabezpečuje súhrn logických úloh, ktoré súvisia s tokom tovaru k objednávateľovi. Stratégia súvisí s úsporou času, znižovaním nákladov a rastom kvality. Vonkajším cieľom ostáva uspokojenie potrieb zákazníkov. Tradičná logistická náplň orientovaná na dopravu, skladovanie, zásobovacie činnosti, materiálové hospodárstvo, manipulačné operácie sa mení na službu zákazníkovi prostredníctvom externých logistických procesov. Pre tento proces sú charakteristické informačné procesy, ktorých cieľom je prenos informácií o rozpracovanosti výroby a stave zákazky z vydavateľstva na objednávateľa.

Marketingovým prieskumom sa dospelo k zisteniu, že Slováci cez Internet nakupujú najviac oblečenie, mobily a knihy.

Literatúra

1. Blubla, P. 2012. Súčasný stav a výhľad ďalšieho rozvoja polygrafie. Zväz polygrafie na Slovensku. Martin, 4. apríl 2012.
2. DSL.sk NMS Market Research.
3. Bystrická, K. a kol. 2013. Internetový obchod. Bratislava: IURA Edition. ISBN 978-80-8078-555-0.
4. Dupaľ, A. – Leščišin, M. – Stern, J. 2007. Manažment výroby. Bratislava: Sprint vfra.
5. Lukáčik, J. a kol. 2013 Hospodárska politika, teória a prax. Bratislava: Sprint 2 s.r.o.
6. OMD Media Digest 2014, Váš sprievodca médiami.
7. Strážovská, H. a kol. 2014. Náuka o obchodnom podnikaní. Bratislava: Sprint 2 s.r.o. ISBN 978-80-89393-98-5.

Trend TOP, september 2014

http://www.statisticbrain.com/internet-statistics/
http://www.statisticbrain.com/internet-use-statistics/
http://zena.atlas.sk/kupujeme-cez-internet-kvalitnejsie-veci/domacnost/nakupujeme/825091.html
http://www.shutterstock.com/s/online+shopping/search.html
http://thewritersadvice.files.wordpress.com/2012/03/publishing_quadrant.jpg

TEORETICKÉ PRÍSTUPY K DEFINOVANIU MANAŽÉRSKEJ KOMPETENTNOSTI

THEORETICAL APPROACHES TO MANAGERIAL COMPETENCY DEFINITION

Zuzana Skorková[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

kompetencia, kompetentnosť, manažérska kompetentnosť, kľúčové kompetencie, korporátne kompetencie

KEY WORDS

competency, competence, managerial competency, key competence, corporate competence

JEL Klasifikácia

M20, M21, M29

ABSTRACT

Huge explosion of information, changes and innovations are typical for current globalized economy. This is why companies think about how to define, find and maintain those competencies that enable humans to cope with change. The key question is how to define such competence. The theory offers a wide range of different definitions and approaches. This article is dedicated to theoretical views of competence and competency. It refers to the various interpretative inconsistencies and the need for consistency in understanding and application of competence and competency.

ÚVOD

Obrovská explózia informácií, náhle zmeny a vysoké tempo inovácií sú príznačné pre súčasnú globalizovanú ekonomiku. Práve rýchly trend inovácií v technológiách zapríčiňuje, že v priebehu 10 rokov zastará približne 80% technologických zariadení. Ale my, ľudia, tieto technologické zariadenia prežívame, hoci sme odbornú prípravu získali pred desiatkami rokov. V Európskej únii zaniká ročne 10 miliónov pracovných miest a vzniká približne rovnaký počet. V priemere každý šiesty zamestnanec mení v priebehu roka zamestnanie a každý ôsmy zmení aj odvetvie svojej práce. (Štátny pedagogický ústav, 2006) Práve preto sa dnes firmy zamýšľajú nad tým, ako definovať, nájsť a udržať tie kompetencie, ktoré umožnia človeku vyrovnať sa so zmenami, či prípadne vedieť kompetentne vykonávať rôzne pozície či pracovné funkcie. Kľúčovou otázkou je, ako definovať práve také kompetencie. Teória ponúka širokú škálu rôznych definícií a prístupov. Nasledujúci príspevok sa venuje základným teoretickým pohľadom na pojem kompetencia a kompetentnosť. Poukazuje na rôzne výkladové nezrovnalosti, ako aj potrebu jednotnosti v pochopení týchto pojmov.

KOMPETENCIA A KOMPETENTNOSŤ

Ľudský kapitál je často označovaný ako nenahraditeľný akcelerátor dlhodobej efektívnosti a udržateľnosti podniku. Jeho význam rastie najmä s rozvojom globálnej ekonomiky. Koncom 20. a začiatkom 21. storočia vzniká globalizačný trend, ktorý je označovaný ako kreatívna ekonomika, tá je charakteristická prechodom od priemyselnej ekonomiky k ekonomike znalostí. Ekonomika znalostí je založená na komplexnom využívaní

[1] Ing. Zuzana Skorková, PhD., e-mail: zuzana.skorkova@gmail.com, Ekonomická univerzita v Bratislave, FPM, KMŽ

vedeckých poznatkov, vzdelania a informačných technológií. Práve tento fakt predstavuje dôležitý míľnik v pohľade na ľudský kapitál.

Kubeš-Spillerová-Kurnický (2004) konštatujú, že napriek tomu, že majitelia firiem, samotní manažéri, ale i výskumní pracovníci sa prikláňajú k názoru, že ľudia patria k rozhodujúcim faktrorom úspechu firmy, neexistuje takmer žiadna zhoda v tom, čo túto kvalitu tvorí. Kladú si otázku, či sú to schopnosti, vedomosti, postoj, lojalita, či obetavosť? Táto kvalita sa začína v literatúre označovať ako kompetencia.

Samotný pojem kompetencia pochádza z latinského slova „competentia“, ktoré môžeme voľne preložiť ako „ten, kto má právo súdiť, respektíve „ten, kto má právo prehovoriť“. V súčasnosti sa pojem kompetencia používa v odbornej terminológii aj v bežnom jazyku, avšak jeho význam vôbec nie je jednoznačný. Vidíme rôzne synonymá, ktoré sa k pojmu kompetencia zvyknú v literatúre aj v bežnej reči používať – sú to najmä *schopnosť, zručnosť, kvalita, spôsobilosť, kapacita* a mnohé ďalšie. Avšak často sa pojem kompetencia chápe len ako právomoc, či pole pôsobnosti. Toto dokazujú aj definície v slovníkoch, pričom podľa *Slovníka súčasného slovenského jazyka* (2011) je kompetencia – rozsah pôsobnosti, oprávnenie niečo vykonávať, právomoc. Pojem kompetentnosť je tu definovaný ako oprávnenie vykonávať určitú činnosť. V tomto zmysle by sme mohli oba pojmy považovať za synonymické. Opakom pojmu kompetentnosť sa uvádza výraz *nekompetentnosť*. Druhý význam pojmu kompetentnosť je predpoklad, odborný základ na niečo, kvalifikovanosť.

Podľa *Synonymického slovníka slovenčiny* (1995) je kompetencia rovná pôsobnosti. Aj pojem kompetentnosť je rovná pôsobnosti. Pojem kompetentný sa definuje ako ten, kto má kompetenciu, právomoc.

Podľa *Veľkého slovníka cudzích slov* (2003) je kompetencia definovaná ako rozsah pôsobností alebo činností, súhrn oprávnení a povinností zverených právnou normou určenému orgánu alebo organizácii, príslušnosť po odbornej alebo vecnej stránke, funkčná alebo služobná právomoc.

V súčasnosti sa však pojem kompetencia pre potreby manažmentu chápe v oveľa širšom zmysle. Za kompetentného pracovníka či manažéra sa považuje taký, ktorý má schopnosť, motiváciu, potrebné odborné vedomosti, zručnosti a postoje vykonávať v požadovanej kvalite to, čo sa od neho vyžaduje. Tento význam zdôrazňuje schopnosť človeka vykonávať nejakú činnosť, vedieť ju teda vykonávať, respektíve byť v danej oblasti kvalifikovaný. Podľa autorov Kubeš-Spillerová-Kurnický (2004) pochádza tento pojem z anglosaského prostredia a začal sa v tomto význame používať najmä pod vplyvom manažérskej literatúry.

Rôzne výklady tohto pojmu možno zhrnúť nasledovne:

- **Kompetencia ako právomoc a zodpovednosť**. Zamestnanec je oprávnený na výkon určitej činnosti: Právomoc, okruh pôsobnosti a jej dosah. Teda označuje to, čo bolo dané človeku zvonku.
- **Kompetencia ako schopnosť človeka vykonávať určitú činnosť – kvalitne, a teda kompetentne.** Práve tento význam zdôrazňuje **vnútornú kvalitu človeka, ktorá mu umožňuje podať určitý výkon.** Práve tento význam budeme ďalej v práci rozoberať.

MANAŽÉRSKA KOMPETENTNOSŤ Z POHĽADU HISTÓRIE A SÚČASNOSTI

Podľa Porvazníka (2013) sa pojem kompetencia, či kompetencie manažérov historicky prvýkrát objavuje v prácach Maxa Webera, ktorý sa považuje za zakladateľa tzv. Byrokratickej školy manažmentu. Už on kompetenciou rozumel povinnosť, právomoc a zodpovednosť manažéra pri výkone manažérskej pozície.

Ďalší dôležitý míľnik je rok 1973, kedy vyšiel článok Davida McClellanda s názvom *Testing for competence rather than for Intelligence*. Ten vyzýval, aby sa pri výbere nových zamestnancov nebrala do úvahy len inteligencia, ale ich kompetencie. McClelland neskôr uverejnil v spolupráci s McBer päť základných kompetencií, ktoré boli nevyhnutné pre úspešný výkon manažérskej funkcie. Sú to:

- špeciálne vedomosti
- intelektuálna zrelosť,
- podnikateľská zrelosť,
- medziľudská zrelosť,
- pracovná zrelosť

Robert L. Katz vo svojom článku z roku 1974 *Skills of an Effective Administrator* v Harvard Business Review hodnotil vzťah manažérskych spôsobilostí a určitou hierarchickou úrovňou manažmentu. Výsledkom jeho skúmania bolo stanovenie troch okruhov manažérskych kompetencií ako aj určenie, pre ktorú úroveň sú charakteristické:

- **Technické schopnosti** – dôležité hlavne pre nižší manažment,
- **Ľudské schopnosti** – potrebné pre všetky úrovne manažmentu,
- **Koncepčné schopnosti** – ktoré majú zásadný vplyv na top manažment.

Ďalej spomenieme prácu profesora Richarda Boyatzisa, experta v oblasti vedenia a riadenia ľudí, autora knihy *The Competent Manager: A model for Effective Performance* (1982), ktorý pojem kompetencia definoval ako schopnosť človeka správať sa spôsobom odpovedajúcim požiadavkám práce a prametrom daných prostredníctvom organizácie a tak prinášať žiaduce výsledky. (Armstrong, 1999)

Boyatzis veľmi citlivo odhalil problém, ktorý trápil osoby pracujúce v oblasti ľudských zdrojov. Potrebovali nájsť jednotný slovník, ktorý bude zrozumiteľný pracovníkom ľudských zdrojov všade na svete – v USA, Latinskej Amerike i v Európe. A zároveň umožní rozlišovať pracovníkov, ktorí podávajú priemerný výkon od tých, ktorý podávajú výkon vynikajúci. (Kubeš-Spillerová-Kurnický, 2004)

Ďalšou významnou prácou je dielo profesora Harolda M. Schrodera z Princeton University, autora knihy *Managerial Competence – The Key to Excellence* (1989). Schroder definuje 11 kľúčových manažérskych kompetencií, ktoré začlenil do 4 základných oblastí:

- kognitívne kompetencie,
- motivačné kompetencie,
- smerové kompetencie,
- výkonové kompetencie.

Woodruffe (1992) vo svojej práci s názvom *What is meant by a competency?* definuje kompetenciu ako:

„súhrn prejavov správania zamestnanca, ktoré musí na danej pozícii použiť tak, aby úlohy plynúce z tejto pozície kompetentne zvládol.“

V tejto definícii už registrujeme veľký posun, nakoľko táto vysvetľuje kompetenciu ako prejav správania sa zamestnanca, ktorý vedie k očakávanému výsledku. Takže môžeme

konštatovať, že ak je zamestnanec kompetentný, plní jemu zverené úlohy na vysokej úrovni. Na to však podľa Woodruffa potrebuje zamenstnanec splniť tri nasledovné predpoklady:

- **disponuje** takými vlastnosťami, schopnosťami, vedomosťami a skúsenosťami, ktoré k takémuto správaniu nevyhnutne potrebuje,
- **je motivovaný takéto správanie aj použiť**, teda môžeme konštatovať, že vidí v požadovanom správaní pridanú hodnotu, a preto je ochotný vynaložiť potrebnú energiu týmto smerom.
- **má vôbec možnosť** v prostredí, v ktorom pôsobí, **dané správanie použiť**.

Woodruffe takisto rozlišuje medzi pojmami „competency" (kompetentnosť), ktorú chápe ako správanie, ktoré ľudia potrebujú prejaviť na to, aby robili svoju prácu efektívne a „competence" (kompetenciu) – oblasť, v ktorej zamestnanec pôsobí, resp. jeho pracovné funkcie.

Woodruffe tvrdí, že z praktického hľadiska môžeme o kompetentnosti hovoriť len vo vzťahu ku konkrétnej úlohe, respektíve pozícii. Musíme teda poznať nároky, ktoré budú na človeka kladedné v rámci danej pozície, aby sme jednotlivé kompetencie identifikovali. Úroveň týchto kompetencií pomotom môžeme u manažérov alebo kandidátov na danú pozíciu merať. (Kubeš-Spillerová-Kurnický, 2004)

Je tiež otázne, či posudzujeme kompetentnosť len na základe konkrétnych prejavov správania alebo na základe predpokladov správania na základe napríklad osobnej charakteristiky jednotlivca. Sú jedinci, ktorí síce majú predpoklady na efektívne zvládnutie zverených úloh, ale chýba im motivácia alebo potrebné skúsenosti.

Pracovná komisia Európskej únie pre kľúčové kompetencie **definuje kompetenciu ako kombináciu vedomostí, zručností a postojov.**

Porvazník (2011) poukazuje na potrebu dôsledne rozlišovať medzi pojmami kompetencia a kompetentnosť, pričom kompetencie chápe ako povinnosti, právomoci a zodpovednosti manažéra. Tie sa delegovať podľa autora dajú. Avšak kompetentnosť manažéra vypovedá o úrovni, miere, spôsobilosti zabezpečiť jeho kompetencie (zodpovednosť, právomoc, povinnosť). Kompetentnosť sa v tomto zmysle prirodzene delegovať nedá.

Turek (2014) uvádza, že pojem kompetencia zahŕňa v sebe významy ako:

- **schopnosť** – ktorú chápe ako psychickú vlastnosť osobnosti, ktorá je podmienkou úspešného vykonávania určitej činnosti.
- **zručnosť**, ktorú definuje ako špecializovanú schopnosť vykonávať určitú konkrétnu činnosť, riešiť určitý konkrétny problém.
- **vedomosť** je osvojená, t.j. pochopená a zapamätaná informácia.
- **postoj** je relatívne ustálená tendencia charakteristickým spôsobom reagovať na určité podnety.

Kompetenciu teda Turek definuje ako **kombináciu vedomostí, zručností a postojov primeraných danému kontextu.**

International project management association (2012) definuje kompetenciu **ako súbor znalostí, osobných prístupov, schopností a súvisiacich skúseností, ktoré sú potrebné pre úspech v určitej pozícii.** Súčasťou každej oblasti sú elementy kompetencií, ktoré vystihujú kompetenčné aspekty v danej oblasti.

Na základe už spomenutých definícií môžeme konštatovať, že kompetencia má nasledovné znaky (Štátny pedagogický ústav, 2006):

- **má činnostný charakter:** formuje sa na základe osobnej a praktickej skúsenosti, pričom sa realizuje v praxi,
- **je komplexným celkom** vedomostí, zručností, postojov a ďalších zložiek, ktoré boli doteraz vnímané samostatne,
- **má procesuálny charakter:** nevyjadruje trvalý stav, ale kvalitatívne sa mení podľa stupňa osvojenia v procese celoživotného vzdelávania,
- **je dynamická a rozvinutá na rôznej úrovni:** počas procesu osvojovania ju možno len predpokladať, preto je nevyhnutné presne špecifikovať kritéria jej vyhodnotenia,
- **je predpokladom pre výkon subjektu v určitej oblasti činnosti:** je výsledkom akéhokoľvek vzdelávania.

Je potrebné si uvedomiť, že každá firma kladie dôraz na inú kvalitu manažérskeho prístupu, ktorý môžeme vidieť v rozličných požiadavkách na úroveň manažérskych kompetencií. Kubeš-Spillerová-Kurnický (2004) zdôrazňujú, že práve pri výbere zamestnancov na vyššie pozície je dôležité zamerať sa na kompatibilitu osobnosti kandidáta s vytváranou kultúrou.

Podľa prehľadu uvedených definícií môžeme dospieť k záveru, že súčasné chápanie pojmu kompetencia je veľmi široké. Zahŕňa v sebe pojmy ako schopnosť, správanie, spôsobilosť, činnosť alebo dokonca komplex činností. Tieto zložky by sa mali následne prejaviť v nadpriemernom výkone človeka v určitej oblasti.

KĽÚČOVÁ KOMPETENCIA

V literatúre sa často stretávame s pojmom *„kľúčová kompetencia“*. Kubeš-Spillerová-Kurnický (2004) tvrdia, že kľúčové kompetencie **slúžia k popisu prejavu správania, ktoré sú pre všetkých zamestnancov dôležité. Mali by prispievať k firemným hodnotám, k požadovanej firemnej kultúre a k očakávanému výkonu.** Mali by byť zároveň základňou pre stanovenie kritérií, potrebných pri výbere zamestnancov.

Podľa Bartoňkovej (2010) **predstavujú kľúčové kompetencie tie kompetencie, ktoré odlišujú organizáciu od konkurentov v rámci odvetia a vytvárajú konkurenčnú výhodu. Tým pádom sa kľúčovými kompetenciami firmy odlišujú a to aj napriek tomu, že pôsobia v rovnakej oblasti.**

Kľúčové kompetencie sa často označujú ako korporátne. (Bartoňková, 2010)

Podľa Tureka (2014) je vo všetkých vyspelých štátoch sveta snaha nájsť, definovať a v ľuďoch formovať aj ďalej rozvíjať také kompetencie, ktoré sú využiteľné vo väčšine (aj zatiaľ neexistujúcich) povolaní, ktoré umožnia jedincovi zastávať viacero pracovných pozícií a funkcií, vykonávať rôzne povolania a ktoré sú vhodné na riešenie množstva väčšinou nepredvídateľných problémov a umožnia jedincovi úspešne sa vyrovnať s rýchlymi zmenami **v práci, osobnom i spoločenskom živote.** Takéto kompetencie sa podľa Tureka (2014) nazývajú kľúčové.

Takto celostne vnímanú definíciu pojmu kompetentnosť vidíme aj v diele Porvazníka (2013), ktorý definuje kompetentnosť ako spôsobilosť zastávať určitú pozíciu. **V najširšom slova zmysle ide o spôsobilosť zastávať pozíciu v pracovnom, osobnom ale aj spoločenskom živote.** Porvazník (2013) ďalej hovorí, že kompetentnosť subjektu manažmentu je daná mierou jeho spôsobilosti **súčasne a celostne** uplatňovať pri identifikovaní a riešení problémov ľudské, humánne postoje (sociálna zrelosť), odborné znalosti a praktickú zručnosť.

Turek (2014) vo svojom diele uvádza, že **osvojovanie a zdokonaľovanie kľúčových kompetencií sa považuje za celoživotný proces učenia sa, a to nielen v škole, ale aj v**

zamestnaní, rodine, kultúrnom, spoločenskom i politickom živote atď. Osvojenie si kľúčových kompetencií nie je iba vecou osobného úsilia jedinca, ale vyžaduje priaznivé sociálne a ekologické prostredie.

Podľa autorov Kubeš-Spillerová-Kurnický (2004) kompetentnosti predstavujú také kvality manažérov, ktoré možno rozvíjať. Táto skutočnosť obsahuje veľký prísľub, že môžeme cieľavedome a starostlivo rozvíjať manažérov, aby nároky komplexného prostredia zvládli čo najlepšie.

ZÁVER

Literatúra poukazuje na rôzne definície pojmov kompetencia a kompetentnosť. Ponúka nám širokú škálu výrazov, ktoré jednotliví autori považujú za synonymá – od spôsobilosti, cez vedomosti, zručnosti, postoje, či dokonca prejavy správania, ktoré umožnia jedincovi úspešne riešiť situácie, ktoré mu život prináša – nehovoríme teda len o pracovnej, ale aj o súkromnej sfére jedinca.

Firmy často definujú takzvané kľúčové kompetencie, ktoré vyžadujú od kandidátov na svoje voľné pozície. Tieto kompetencie by mali výraznou mierou prispievať k budovaniu firemnej kultúry a k dosahovaniu požadovaného výkonu. Práve tieto kľúčové kompetencie dokážu odlíšiť firmu v rámci konkurenčného boja a vytvoriť tak konkurenčnú výhodu. Kľúčové kompetencie sa v literatúre označujú aj ako korporátne.

Dôležitý je poznatok, že manažérske kompetencie je možné rozvíjať, čo dáva firmám veľkú príležitosť systematicky pracovať na zdokonaľovaní manažérskych kompetencií svojich zamestnancov a zabezpečiť tak ich postupný rast, čím zaistí pripravenosť svojich zamestnancov na výzvy, ktoré so sebou globalizovaná ekonomika prináša.

Prístup založený na posudzovaní kompetencií dokáže zefektívniť viaceré dôležité oblasti riadenia ľudských zdrojov. Výber zamestnancov založený na posudzovaní kľúčových kompetencií, zvyšuje šance prijatia vhodnejších kandidátov. Teda kandidátov, ktorí budú potrebovať menej času na školenie, na adaptáciu, budú poskytovať vyšší výkon. Ale taktiež budú lojálni a angažovaní.

Tento príspevok je výstupom projektu VEGA č. 1/0539/14 Požiadavky na pracovnú a manažérsku spôsobilosť (kompetentnosť) pracovníkov verejnej správy, ktorý je spoločne riešený na Ekonomickej univerzite v Bratislave a na Vysokej škole Danubius v Sládkovičove.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. ARMSTRONG, M., 1999, *Personální management,* 1. vyd., Praha : Grada Publishing, 1999, 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
2. BARTOŇKOVÁ, H., 2010, *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků,* Praha : Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
3. BOYATZIS, R. M., 1982, *The Competent Manager: A model for Effective Perforance,* New York : Wiley, 1982. 328 s. ISBN 0-471-09031-X.
4. JAROŠOVÁ, A. - BUZÁSSYOVÁ, K. a kol. 2011. *Slovník súčasného slovenského jazyka*. *H – L*. Bratislava : Veda, vydavateľstvo Slovenskej akadémie vied, 2011. 1087 s. ISBN 978-80-224-1172-1.
5. KATZ, R. L. 1974. Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review* [online]. [cit. 2014.10.20.] Dostupné na internete: http://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator/ar/1

6. KUBEŠ, M. - SPILLEROVÁ, D. - KURNICKÝ, R. 2004. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů.* 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. 183 s. ISBN 80-247-0698-9.
7. PISARČÍKOVÁ, M. a kol. 1995. *Synonymický slovník slovenčiny.* 1. vyd. Bratislava : Veda, 1995. 998 s. ISBN 80-224-0427-6.
8. PORVAZNÍK, J. a kol. 2013. *Celostná manažérska kompetentnosť a jej ohodnocovanie*. Bratislava : Ekonóm, 2013. 150 s. ISBN 978-80-225-3760-5.
9. PORVAZNÍK, J. 2011. *Celostný manažment*. Bratislava : Sprint dva, 2011. 360 s. ISBN 978-80-89393-58-9.
10. SCHRODER, H. M. 1989. *Competence: The Key to Excellence: A New Strategy for Management Development n the Information* Age. London: Kendall&Kent Publications. 1989. 170 s. ISBN 978-0-8403-5540-9.
11. Společnost pro projektové řízení. 2012. *Národní standard kompetencí projektového řízení* [online]. [cit. 2014.10.20.] Dostupné na internete: http://www.ipma.cz/web/files/narodni-standard-kompentenci-projektoveho-rizeni.pdf
12. ŠALING, S. - IVANOVÁ-ŠALINGOVÁ, M. - MANÍKOVÁ, Z. 2003. *Veľký slovník cudzích slov*. 3. revid. a dopl. vyd. Bratislava; Prešov : SAMO, 2003. 1370 s. ISBN 80-89123-02-3.
13. Štátny pedagogický ústav. 2006. *Kurikulárna transformácia všeobecnovzdelávacej zložky stredoškolského vzdelávania v procese prípravy mládeže na trh práce*. [online]. [cit. 2014.10.20.] Dostupné na internete: http://www2.statpedu.sk/buxus/generate_page.php_page_id=868.html
14. TUREK, I. 2014. *Didaktika*. Bratislava : Wolters Kluwer, 2014. 618 s. ISBN 978-80-8168-004-5.
15. WOODRUFFE, C. 1992. What is Meant by a Competency. In R. Boam and P. Sparrow (Eds.), *Designing and Achieving Competency*. London : McGraw-Hill, s. 16-29.

Ohodnocovanie pohľadávok v znaleckej praxi

Valuation of claims in the expert practice

Robert Šlosár[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

Claim, objectification, risk parameters, reinsurance simulation, The market value of assets, Determination of general value.

JEL Klasifikácia

ABSTRAKT

The article deals with the valuation of assets and the different possible approaches to determining the general value assets of the selected company. General value of receivables is a process of objectification denominations claims derived from the accounting documents of selected company. Purpose of determining the general value of receivables is to get the real value of debts which the firm can actually obtain from borrowers. Correctly evaluation of claims is one of the most important steps necessary in the valuation of company as a whole to be carried out in case of a sale, mergeretc.. Bring forward basic methods used in expert practice for determining the general value of assets and also demonstrates the use of selected foreign methods as possible alternatives. Comparison of the results in the end will bring conclusions that point to the possible use of different methods of determining the general value to determine claims.

ÚVOD

Pri ohodnocovaní pohľadávok je hlavným krokom stanovenie koeficientu vymožiteľnosti. V Slovenskej republike upravujú znaleckú činnosť hlavne normy, predovšetkým zákon č. 382/2004 Z.z., Zákon o znalcoch, tlmočníkoch a prekladateľoch a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znen neskorších predpisov. K týmto zákonom sa viažu takisto aj vykonávacie vyhlášky a to predovšetkým 490/2004, 491/2004, 492/2004, pričom v poslednej je uvedený postup stanovenia všeobecnej hodnoty pohľadávok. Prístup, ktorý je opísaný vo vyhláške však nie je jediný možný prístup ohodnotenia. V predkladanom príspevku ponúkam prehľad možných prístupov v stanovení všeobecnej hodnoty pohľadávok ale hlavne v stanovení koeficienta vymožiteľnosti.

OHODNOCOVANIE POHĽADÁVOK

Všeobecná hodnota pohľadávok sa stanoví po vykonaní inventarizácie ku dňu spracovania znaleckého posudku. Všeobecná hodnota pohľadávky sa stanoví ako súčin východiskovej hodnoty pohľadávky a koeficientu vymožiteľnosti pohľadávky. Východiskovou hodnotou pohľadávky sa rozumie jej účtovná hodnota.

$$VŠHPO = VHPO \,.\, kV \; [€]$$

– 1 Ing. Robert Šlosár, slosarus@gmail.com, Prof. Ing. Štefan Majtán, PhD., Katedra Podnikovohospodárska

Pohľadávky sa po znaleckom preskúmaní vymožiteľnosti rozdeľujeme na pohľadávky neklasifikované, klasifikované, premlčané a pohľadávky voči subjektom v likvidácii, konkurze, a súdne vymáhané. Pri stanovení všeobecnej hodnoty pohľadávok ich členenie priamo súvisí s ich charakterom. K pohľadávkam vzhľadom na svoj charakter patria aj všetky preddavky, poskytnuté pôžičky, ako aj príjmy budúcich období bez ohľadu na lehotu splatnosti.[1]

Výpočet koeficienta vymožiteľnosti závisí od konkrétnej znaleckej organizácie alebo znalostí fyzickej osoby. V predchádzajúcom prípade boli k jednotlivým faktorom priradené koeficienty vymožiteľnosti. Samozrejme možno použiť aj iné postupy, základom je dopracovať sa ku keficientu vymožiteľnosti. Ide o faktory ako sú platobná disciplína spoločnosti (KPD), obchodná aktivita spoločnosti (KOA), časový faktor (KC), objem pohľadávky (KO), právny stav pohľadávky (KPS) a zabezpečenie plnenia(KZP). Potom koeficient vymožiteľnosti stanovíme takto:

$$K_V = \frac{K_{PD} \,.\, a + K_{OA} \,.\, b + K_C \,.\, c + K_O \,.\, d + K_{PS} \,.\, e + K_{ZP} \,.\, f}{a + b + c + d + e + f}$$

Pri aplikácii uvedeného postupu je pre pohľadávku na základe vopred zvolených kritérií stanovený koeficient vymožiteľnosti, ktorý na účel znaleckého stanovenia hodnoty pohľadávky vyjadruje percento výťažnosti ohodnocovanej pohľadávky. Ide o percentuálny výnos, ktorý sa po vykonaní znaleckého dokazovania odhaduje získať k dátumu ohodnotenia, po zohľadnení faktorov externého prostredia pri predaji pohľadávky.[2]

METÓDA NOMINÁLNEJ HODNOTY POHĽADÁVKY

Metóda nominálnej hodnoty predstavuje ohodnotenie pohľadávky evidovanej v peňažnom vyjadrení v jej pôvodnej hodnote pri vzniku pohľadávky Ak je to v zmluve dohodnuté, je možné k nominálnej hodnote pohľadávky pripočítať príslušenstvo k uvedenej pohľadávke. V prípade platiteľa DPH sa za nominálnu hodnotu pohľadávky považuje cena za zdaniteľné plnenie bez dane.

NÁKLADOVÁ METÓDA OHODNOCOVANIA POHĽADÁVOK

Pri nákladovej metóde sa hodnota pohľadávky znižuje o finančné náklady, ktoré musí veriteľ vynaložiť na to, aby si zabezpečil dlžnú sumu iným spôsobom. Najčastejšie sa v tomto prípade využíva účelový úver v peňažnom ústave – preklenovací úver. Na stanovenie finančných nákladov, ktoré znižujú hodnotu pohľadávky, sa obvykle používajú úrokové sadzby, ktorými sa úročia úvery poskytované na prechodný nedostatok zdrojov. Pri oceňovaní pohľadávky je potrebné zohľadňovať finančné aj obchodné riziká. Tieto riziká predsatvujú určitú percentuálnu sadzbu z celkovej sumy pohľadávky. Po stanovení finančného a obchodného rizika vypočítame trhovú hodnotu pohľadávky. Trhová hodnota pohľadávky sa stanoví ako rozdiel nominálnej hodnoty pohľadávky, nákladov na zabezpečenie zdrojov a rizík.

$$P_{TH} = P_{NH} - N_Z - R_O - R_F$$

Kde: P_{TH} - je trhová hodnota pohľadávky
P_{NH} – je nominálna hodnota pohľadávky
N_Z – sú náklady na zabezpečenie iných zdrojov
R_O – je podiel obchodného rizika
R_F – je podiel finančného rizika

Pri oceňovaní dlhodobých pohľadávok (splatných napríklad o tri roky) je potrebné uvažovať s časovým faktorom hodnoty peňazí.[3]

RATINGOVÁ METÓDA OHODNOCOVANIA POHĽADÁVOK

Táto metóda je založená na rovnakých princípoch, aké používajú komerčné banky na hodnotenie a klasifikáciu úverov. Úvery na základe uvedených princípov klasifikujú ako:

- Štandardné
- Rizikové (sledované, neštandardné, pochybné, stratové, respektíve nevymožiteľné).

Medzi pohľadávky, ktoré sú definované ako startové resp. nevymožiteľné, možno zaradiť:

- Pohľadávky, pri ktorých sa istina nespláca za obdobie dlhšie ako 361 dní
- Pohľadávky, pri ktorých veriteľ nemá informácie o finančnej situácii dlžníka za obdobie dlhšie ako 361 dní.

Pri týchto rizikových pohľadávkach je potrebné tvoriť opravné položky na základe určitých stanovených zásad. Pri tvorbe opravných položiek v bankách postupujeme podľa príslušných predpisov. Opravné položky k pohľadávkam sa na základe týchto predpisov môžu stanoviť v takýchto percentuálnych výškach:

- Sledované pohľadávky – 5% istiny
- Neštandardné pohľadávky – 20% istiny
- Pochybné pohľadávky – 50% istiny
- Nevymožiteľné pohľadávky – 100% isitny

Ratingová metóda stanovenia hodnoty pohľadávok slúži na stanovenie hodnoty pohľadávok pre hodnotenie a klasifikáciu úverových obchodov, inak sa v praxi nevyužíva.

BONITAČNÁ MEÓDA OHODNOCOVANIA POHĽADÁVOK

Bonitačná metóda stanovenia hodnoty pohľadávok vychádza z bodového hodnotenia. Bodové hodnotenie vychádza zo stupnice, ktorá je pri každom ktitériu stanovená od 0 do 5 (hodnota 5 znamená najvyššie hodnotenie). Okrem bonitačných kritérií sa pri tejto metóde môžu použiť aj koeficienty, ktoré sú prepočítavané váhami vyjadrujúcimi mieru významnosti jednotlivých kritérií. Pri použití uvedenj metódy na stanovenie hodnoty pohľadávok možno použiť kritériá ako ďalšie trvanie dlžníka, majetok dlžníka a jeho likvidnosť, právna forma dlžníka, existencia a spôsob zabezpečenia dlhu, dĺžka trvania dlhu, spoľahlivosť podnikateľskej činnosti dlžníka, postupiteľnosť pohľadávky, stupeň vymáhateľnosti a dokumentácia, dôveryhodnosť dlžníka, uznanie dlhu, splátky, spolupráca dlžníka s veriteľom, ochota dlžníka rokovať s veriteľom. Pri oceňovaní pohľadávok touto metódou je potrebné vychádzať z informácií z podkladovej dokumentácie, informácií od veriteľa i od dlžníka. Na základe týchto informácií možno zostaviť bonitačné hodnotenie.[4]

LIKVIDAČNÁ METÓDA OHODNOCOVANIA POHĽADÁVOK

Likvidačná metóda sa používa pri ohodnocovaní pohľadávok voči dlžníkom v likvidácii alebo v konkurze. Pohľadávka sa ohodnotí na základe odhadu výťažnosti majetku dlžníka. Výžaťnosť majetku dlžníka môžeme určiť na zákalde:

- Odhadu predaja majetku dlžníka ako celku (ak je schopný podnik fungovať aj naďalej)
- Odhadu predaja majetku dlžníka po častiach.

Po dosiahnutí výslednej hodnoty odhadu speňaženia majetku dlžníka je potrebné odpočítať odhadované náklady na speňaženie majetku a náklady spojené s likvidáciou alebo konkurzom a vyrovnaním. Osobitný postup pri ohodnocovaní pohľadávok v likvidácii alebo konkurze a vyrovnaní je v prípade uplatnenia záložného práva z pohľadávky

KOMBINÁCIA METÓD OHODNOCOVANIA POHĽADÁVOK

Pri ohodnocovaní pohľadávok kombináciou metód sa postupuje tak, že sa pohľadávka ohodnotí na základe každej z predchádzajúcich metód. Výsledným hodnotám pohľadávok ohodnotených podľa týchto metód sa pridelí váha podľa určitých kritérií ktoré preferuje ohodnocovateľ(súčet jednotlivých váh sa musí rovnať 1). Výsledok jednotlivých ohodnotení po zohľadnení týchto váh sa spočíta.

OHODNOCOVANIE POHĽADÁVOK POMOCOU RIZIKOVÝCH PARAMETROV BASEL II

Táto modifikácia je založená na diskontovaní budúcich peňažných tokov, upravneých o rizikovosť, kde každá položka zmluvne dohodnutého splátkového kalendára je nahradená hodnotou upravenou o riziko. Táto metóda je založená na tom, že každá pohľadávka banky je zaradená do príslušnej ktegórie, podľa určitého interného stupňa ratingu. Tento model je vhodný pre stanovenie hodnoty pohľadávok, ktoré dlžník hradí i keď s určitými problémami alebo keď dlžník s veriteľom spolupracuje. Model vychádza z myšlienky diskontovania rizikovo upravených peňažných tokov prepočítaných na jednotlivé úhrady splátkového kalendára. Je daný vzťahom:

$$RACF_{(i)} = (1\text{-}PDt_{(i)}) \; x \; CFt_{(i)} + PDt_{(i)} \; x \; RR \; x \; CFt_{(i)}$$

Kde $RACF_{(i)}$ je rizikovo upravená hodnota položky $CFt_{(i)}$ splátkového kalendára
$CFt_{(i)}$ samostatná položka splátkového kalendára splatná v budúcnosti
$PDt_{(i)}$ pravdepodobnosť neúspechu pre danú skupinu pohľadávok
RR súhrnný ukazovateľ miery vymožiteľnosti v prípade neúspechu pre danú skuinu pohľadávok.

Parameter $PDt_{(i)}$ v podstate vyjadruje pravdepodobnosť, že dlžník nesplní svoje záväzky. Ná zaklade tohto predpokladu môže parameter nadobúdať hodnoty < 0;1 >. Pre najväčšiu mieru rizikovaosti sa priraďujú hodnoty blízke 1 a naopak, pre najnižšie miery rizikovaosti hodnoty bližšie k 0.

Parameter vymožiteľnosti RR je definovaný ako súhrnný ukazovateľ v prípade zlyhania dlžníka. Tento parameter predstavuje podiel vrátenej čiastky z celkovej výšky pohľadávky v prípade, že dlžník prestane plniť záväzok. Miera vymožiteľnosti sa vypočíta v tomto prípade podľa vzorca:

$$RR_i = \frac{\Sigma CFi - \Sigma Ci}{EAD}$$

Kde RR_i je miera vymožiteľnosti i-tej pohľadávky
EAD je nominálna hodnota pohľadávky
CFi je nominálna hodnota úhrady i-tej pohľadávky
C_i je súčasná hodnota nákladu spojeného s procesom vymáhania dlžnej čiastky

Suma celkových nákladov C_i u danej pohľadávky je tvorená jednotlivými, čiastkovými nákladmi spojených s procesom vymáhania danej pohľadávky. Celkové náklady sú tvorené týmito zložkami:

$$\Sigma C_{(i)} = \Sigma C_{EC} + \Sigma C_{IC}$$

Kde $\Sigma C_{(i)}$ sú celkové náklady spojené s procesom vymáhania
C_{EC} je hodnota externého nákladu spojeného s vymáhaním, napr. súdne poplatky
C_{IC} je hodnota interných nákladov napr. posudky, analýzy. Tieto náklady sa môžu v pravidelných intervaloch alokovať buď priamo na danú pohľadávku, alebo pomerne k objemu pohľadávok vymáhaných v danej banke.

Rovnako ako v prípade výpočtu parametra RR_i sa súčasnou hodnotou rozumie súčasná hodnota ku dňu počiatku insolventnosti. S paramtrom RR_i úzkosúvisí aj parameter miery straty v prípade, že dlžník v plnení svojich povinností zlyhá. Parameter LGD_i nám hovorí aká veľká strata bola pri i-tej pohľadávke kde nastalo zlyhanie. Výájomný vzťah spomínaných dvoch parametrov môžeme popísať nasledujúcim vzťahom: [5]

$$LGD_i = 1 - RR_i$$

Kde LGD_i je miera straty zistená pri i-tej pohľadávke
RR_i je miera vymožiteľnosti zistená pri i-tej pohľadávke

STANOVENIE VŠEOBECNEJ HODNOTY POHĽADÁVOK POMOCOU SIMULÁCIE ZAISTENIA

Zatiaľ čo predchádzajúci model predpokladá, že dlžník bude splácať a hľadá sa iba odpoveď na otázku, aká bude hodnota toku peňazí v čase. Naproti tomu simulácia zaistenia vychádza v podstate presne z opačného prepdokladu. Nič to však nemení na tom, že ide o model veľmi obľúbený a v podsatte uznávaný ako zakladné východisko pre akékoľvek ďalšie predsatvy, a to z veľmi jednoduchého dôvodu. Pomocou tejto metódy získame základnú predstavu o akomsi „minimálnom“ plnení, ktoré sme schopní pri danej pohľadávke dosiahnuť. Doterajšie znalosti o vymáhaní pohľadávok či už exekučnou alebo inou cestou nám hovoria že hodnota zaistenia je najvýznamnejším, ak nie jediným, cenotvorným faktorom pohľadávky. Nikto ale nemôže a ani nevie zaručiť, že sa nájde záujemca o zaistenie, teda niekto, kto bude ochotný tento druh aktíva kúpiť. Nesmieme zabudnúť brať do úvahy aj časový faktor a riziko zmeny trhovej hodnoty zaistenia. Takisto je tu otázka nákladov na realizáciu zaistenie.

Tento postup stanovenia hodnoty pohľadávok je obzvlášť vhodný pre zaistenie rizikovej pohľadávky, keď dlžník nie je schopný alebo ochotný splatiť svoj záväzok. Vo všeobecnosti môžeme výpočet čistej súčasnej hodnoty pohľadávky stanovenej pomocou simulácie realizácie zaistenia zapísať ako vzťah:[5]

$$NPV_c = \Sigma PV_{UCF} - \Sigma PV_C + \Sigma PV_{CR} - \Sigma PV_{CC}$$

Kde *NPV je* výsledná súčasná hodnota pohľadávky zistená simuláciou vymáhania
PV_{UCF} jesúčasná hodnota nezaistených úhrad pohľadávky
PV_C je súčasná hodnota nákladov, ktoré vznikli v súvislosti s vymáhaním nezaistených úhrad pohľadávky
PV_{CR} je súčasná hodnota úhrad z realizácie zaistenia
PV_{CC} je súčasná hodnota nákladov vynaložených v súvislosti s realizáciou zaistenia

Za príjmy z realizácie zaistenia pri rizikových pohľadávkach môžeme považovať v danej súvislosti hlavne úhrady:

- Z realizácie zaistenia formou dobrovoľnej či nedobrovoľnej dražby
- Exekúciou

- Výkonu rozhodnutia a podobne

Ak budeme pokračovať v dešifrovaní vzorca, potom celkovým výnosom z realizácie zaistenia sa budú rozumieť celkové príjmy z realizácie zaistenia bez ohľadu na to ako budú tieto výnosy rozdelené medzi banky a ostatné zúčastnené inštitúcie. Predmetom ďalšieho sledovania sú náklady, ktoré priamo súvisia s udržovaním a s realizáciou zaistenia. Obvykle sa jedná o tieto náklady:

- Poistné
- Právne služby
- Poradenské služby
- Znalecké služby
- Notárske a súdne poplatky
- Náklady na dražby a exekúcie
- Správne a miestne poplatky a podobne

Ak pripustíme už skôr spomínanú hypotézu, že jediným cenotvorným faktorom môže byť iba zaistenie pohľadávky, môžeme povedať že stanovenie všeobecnej hodnoty pohľadávky možno popísať nasledujúcim vzťahom:

$$NPV_{CR} = \sum_{i=1}^{n} \left(\frac{\mathrm{k_S x MVC_i}}{(1+\mathrm{r})^{\mathrm{t(i)}}} \right)$$

Kde NPV_{CR} je výsledná súčasná hodnota pohľadávky zaistenej pomocou simulácie realizácie zaistenia
MVC_i je aktuálna trhová hodnota i-teho zaistenia
k_s je súhrnný koeficient návratnosti pre i-te zaistenie stanovené pre daný typ zaistenia
r je diskontná sadzba zodpovedajúca úrokovej sadzbe uvedenej v úverovej zmluve, prípadne úroková miera uvedená priamo v splátkovej dohode.
$t(i)$ je dĺžka diskontovaného obdobia rovnajúca sa predpokladanej dobe realizácie i-teho zaistenia

Zo vzorca je zreteľne vidieť, že rozhodujúcim faktorom je parameter k_s, teda súhrnný koeficient návratnosti pre i-te zaistenie stanovené pre daný typ zaistenia.

VYUŽITIE METÓDY BASEL II V PRAXI

Spoločnosť Tek, s.r.o. eviduje pohľadávku voči Eurosal, s.r.o. v nominálnej hodnote 80 000€. Dlžník uvedenú pohľadávku nesplatil a spoločnosť Tek, s.r.o. sa rozhodla vymáhať túto pohľadávku súdnou cestou.
V prvom kroku určíme všetky náklady ktoré boli spojené s procesom vymáhania. Ako doklad použijeme súdne rozhodnutie v ktorom súd spoločnosti Tek, s.r.o. uznal pohľadávku voči spoločnosti Eurosal, s.r.o. Pre určenie nákladov použijeme vzťah:

$$\Sigma C_{(i)} = \Sigma C_{EC} + \Sigma C_{IC}$$

Kde $\Sigma C_{(i)}$ sú celkové náklady spojené s procesom vymáhania

C_{EC} je hodnota externého nákladu spojeného s vymáhaním, napr. súdne poplatky

C_{IC} je hodnota interných nákladov napr. posudky, analýzy.

Celkové náklady budú v našom prípade predstavovať náklady spojené s vymáhaním, resp. súdne poplatky a poplatky právneho zastúpenia a náklady ktoré boli interne vynakladané na riešenie tejto pohľadávky ktoré boli určené na základe rozhovoru s konateľom, ktorý tieto náklady odhadol na úrovni 1000€. Výpočet v našom prípade bude vyzerať nasledovne:

$$\Sigma C_{(i)} = (2\,418{,}5 + 2\,167{,}11) + 1000$$

$$\Sigma C_{(i)} = 5\,585{,}61\ €$$

Celkové náklady spojené s procesom vymáhania sú vo výške **5 585,61** EUR.

V nasledujúcom kroku definujeme parameter vymožiteľnosti v prípade zlyhania dlžníka, čo v našom prípade nastalo, nakoľko posledná platba k danej pohľadávke bola realizovaná v máji roku 2012. Tento parameter predsatvuje podiel vrátenej čiastky z celkovej výšky pohľadávky. Miera vymožiteľnosti sa vypočíta v našom prípade podľa vzťahu:

$$RR_i = \frac{\Sigma CFi - \Sigma Ci}{EAD}$$

Kde RR_i je miera vymožiteľnosti i-tej pohľadávky

EAD je nominálna hodnota pohľadávky

CFi je nominálna hodnota úhrady i-tej pohľadávky

C_i je súčasná hodnota nákladu spojeného s procesom vymáhania dlžnej čiastky

Náš výpočet bude vyzerať nasledovne:

$$\mathrm{RRi} = \frac{106\,711{,}28 - 5\,585{,}61}{140\,000}$$

$$\mathrm{RR_i} = 0{,}72$$

Koeficient vymožiteľnosti predmetnej pohľadávky je **0,72**.

V poslednom kroku výpočtu stanovíme rizikovo upravenú položku splatnú v budúcnosti, teda všeobecnú hodnotu pohľadávky. Použijeme na to vzťah:

$$RACF_{(i)} = (1\text{-}PDt_{(i)}) \times CFt_{(i)} + PDt_{(i)} \times RR \times CFt_{(i)}$$

Kde $RACF_{(i)}$ je rizikovo upravená hodnota položky $CFt_{(i)}$ splátkového kalendára

$CFt_{(i)}$ samostatná položka splátkového kalendára splatná v budúcnosti

$PDt_{(i)}$ pravdepodobnosť neúspechu pre danú skupinu pohľadávok

RR súhrnný ukazovateľ miery vymožiteľnosti v prípade neúspechu pre danú skuinu pohľadávok.

Položka $CFt_{(i)}$ bude predstavovať súdom uznanú hodnotu pohľadávky ktorú ma dlžník spoločnosti zaplatiť. Táto čiastka predstavuje 40 313,58 € plus úroky s omeškania ktoré súd stanovil na úrovni 23 209,4 €.

Pravdepodobnosť neúspechu $PDt_{(i)}$ sme stanovili na základe odborného odhadu, doterajšieho vývoja a konzultácií na hodnotu 0,85.

Výpočet všeobecnej hodnoty pohľadávky:

$$RACF_{(i)} = (1\text{-}0{,}85\ ) \times 63\ 522{,}98 + 0{,}85 \times 0{,}72 \times 63\ 522{,}98$$

$$RACF_{(i)} = 48\ 404{,}51\ €$$

Všeobecná hodnota pohľadávky podľa modelu BASEL II je 48 404,51 EUR

ZÁVER

Napriek skutočnosti, že v Slovenskej republike je postup ohodnocovania pohľadávok do určitej miery formalizovaný, vyžaduje práca znalca aj intuitívne hodotenie a odhadnutá hodnota je do do značnej miery výsledkom subjektívneho úsudku samotného znalca. Použitie jednotlivých metód pri stanovení všeobecnej hodnoty pohľadávok, nie je komplexne zadefinované v právnej úprave. Dôvodom môže byť to, že v znaleckej praxi v Slovenskej republike v znaleckých posudkoch je výskyt samostatne ohodnotených pohľadávok zriedkavý. V praxi tvorí ohodnocovanie pohľadávok časť celkového ohodnotenia majetku spoločnosti. Pri predpoklade, že sa v budúcnosti zvýši počet znaleckých posudkov ohľadom pohľadávok, bolo by vhodné sformalizovanie postupu ohodnocovania pohľadávok.

V súčastnosti sú legislatívne stanovené jednotlivé skupiny pre stanovenie koeficientu vymožiteľnosti pohľadávok. Pohľadávky sa po preskúmaní znalcom zadelia do jednotlivých skupín. Chýbajúci postup výpočtu dáva znalcovi možnosť použiť metódu ktorú sám považuje za najvhodnejšiu v tom danom prípade.

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] Predpis č.492/2004 Z.z. Vyhláška ministerstva spravodlivosti Slovenskej republiky o stanovení všeobecnej hodnoty majetku z 23. Augusta 2004.

[2] JAKUBEC, M. - KARDOŠ, P. - KUBICA, M.: Riadenie hodnoty podniku. Bratislava : Iura Edition, 2011. 157 s.

[3] HARUMOVÁ, A.: Ohodnocovanie pohľadávok. Bratislava : Iura Edition, 2002. 77 s.

[4] KŘÍSTEK, L.: Metody oceňování pohledávek. *Bankovnictví,* 10/2001, s. 12.

[5] SCHONFELD, J.: Moderní pohled na oceňování pohledávek. Praha : C.H.BECK PRO PRAXI, 2013. 99 s.

1. RYBÁROVÁ, D, GRISÁKOVÁ, N. 2010. *Podnikateľské riziko*. Bratislava: IuraEdition, 180 s. ISBN 978-80-807-8377-8.

2. Vyhlášky Ministerstva spravodlivosti SR číslo 490/2004 Z.z., 491/2004 Z.z.

3. MAŘÍK, M.: *Určování hodnoty firem.* Praha : EKOPRESS 1996

4. Predpis č. 382/2004 Z. z. Zákon o znalcoch, tlmočníkoch a prekladateľoch a o zmene a doplnení niektorých zákonov zo dňa 26.5.2004

HOSPODÁRSKA KRÍZA A RODINNÉ PODNIKANIE

THE ECONOMIC CRISIS AND FAMILY BUSINESS

Paulína Srovnalíková[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
Family business, economic crisis, financial crisis, medium enterprises, small enterprises.

JEL Klasifikácia M20, M21

ABSTRACT
The study focuses on the analysis of the family business and its development in terms of economic fluctuations, mainly due to the economic crisis. The introductory part of the thesis focuses on the analysis of development trends in the development of family business abroad as well as in Slovakia, we define its position and status in the structure of production and its differences from other forms of business. The basis of those differences in the next part of thesis we characterize the features of family business, which in terms of economic fluctuations allow family businesses more effectively cope with the adverse economic situation, family businesses are doing more resistant to external negative influences. It also analyzes problems in the family business in Slovakia and its causation, and we discover the impact of the economic crisis on the family business.

ÚVOD

Rodinné podnikanie, jeho rozvoj, význam, skúmanie, adekvátne hodnotenie a interpretácia má už svoju dlhodobú tradíciu vo vyspelých ekonomikách. Rodinné podnikanie vo svete zahŕňa nesmierne veľký počet podnikateľských subjektov. Napríklad v USA najväčšia časť amerického bohatstva patrí rodinným podnikom, ktoré tvoria 80 % až 90 % všetkých podnikov v Severnej Amerike (Astrachan, Shanker, 2003). Podobná situácia je v Európskej únii, kde rodinné podniky tvoria takmer 80 % a zamestnávajú viac ako 50 % všetkých zamestnancov (Global, 2014). Veľká časť malých a stredných podnikov sú rodinnými firmami, a zároveň niektoré z najväčších európskych spoločností sú tiež rodinnými podnikmi. Zároveň však štatistiky hovoria, že tretej generácie sa dožije len 5-15 % rodinných podnikov (Astrachan, Shanker, 2003).

Problémami rodinného podnikania a jeho definovaním sa zaoberajú viacerí ekonómovia a odborné inštitúcie. Napríklad Inštitút pre výskum podnikania v Bonne definuje rodinný podnik ako „minimálne dve príbuzné fyzické osoby sa priamo podieľajúce na riadení rodinného podniku a vlastnia minimálne polovicu jeho kapitálu.“ (Hesková, Vojtko, 2008). Holandskí ekonómovia definujú rodinné podnikanie, keď spĺňa minimálne 2 z 4 nasledujúcich požiadaviek: 1). 1 rodina vlastní viac ako 50 % podniku; 2). 1 rodina má vplyv na prijímanie rozhodnutí a stratégií; 3). najmenej 2 členovia štatutárneho orgánu, ktorí vedú spoločnosť, pochádzajú z 1 rodiny; 4). pokiaľ je spoločnosť založená menej ako 10 rokov, potom aspoň 1 člen rodiny je členom orgánu alebo vlastní podiel v spoločnosti. (Overview, 2013).

Stav a trendy v rodinnom podnikaní, jeho význam a hodnotenie v jednotlivých členských krajinách Európskej únie sú odlišné. Napríklad vo Veľkej Británii sú dve tretiny malých firiem v rukách rodín. Federácia malých podnikov (FSB) vo svojich štatistikách uvádza, že 6 % z nich sa

[1] Ing. Paulína Srovnalíková, MBA, email: srovnalikova@stonline.sk, školiteľ: doc. Ing. Elena Šúbertová, PhD., externá doktorandka, EU FPM Katedra podnikovohospodárska, autorský podiel 100%

dedí a 9 % čerpá financie z peňazí rodinných príslušníkov. Len 21 % z nich sa však na svoju budúcnosť pozerá pozitívne (De Massis et. al., 2013). Naopak vo Francúzsku sa rodinné podniky rozvíjajú pomaly a veľmi zriedka sa dajú nájsť v zozname podnikov s vysokým obratom. Na druhej strane rodinné firmy majú v Taliansku už dlhú tradíciu. Dokonca „Analýza spoločnosti Hyperion Corporate Finance tvrdí, že v najbližších piatich rokoch čaká 60 % talianskych firiem generačná výmena. Demografická kríza spôsobila, že mnoho firiem vedú ľudia nad 70 rokov, pričom mnoho päťdesiatnikov stále čaká na to, aby prebrali biznis od staršej generácie.“ (Európske, 2014). Medzigeneračné rodinné vzťahy v rodinnom podnikaní sú obvyklým objektom vedeckých záujmov (Zellweger, et al., 2012).

Avšak najväčšia pozornosť v odborných publikáciách sa venuje ekonomickej výkonnosti rodinných podnikov, investičným rozhodnutiam a financiám (Block, 2012; Bocatto, et al., 2010; Dawson, 2011; Miller, et al., 2008; Molly, 2010; Villalonga, & Amit, 2009; Zellweger, 2007). V nadväznosti na tieto problémy sa častým objektom skúmania stávajú otázky podnikateľských stratégií rodinných podnikov a ich strategické riadenie (Astrachan, 2010; Gudmundson, et al., 1999; Lumpkin, et. al., 2011) a iné atribúty rodinného podnikania (Tagiuri, Davis, 1996).

Z obdobia svetovej finančnej krízy a následnej hospodárskej recesie značná pozornosť sa venuje jej dopadu na hospodársky a sociálny rozvoj jednotlivých ekonomík a odvetví hospodárskej výroby (Holúbek, 2009; Eliaš, 2009; Block, 2009; Zuzčák, Štofková, 2009; Kotlebová, Chovancová, 2010; Dawson, 2011). Rovnako aj problémy malých a stredných podnikov v podmienkach hospodárskej krízy sa stavajú objektom analýz a skúmaní (De Massis, 2012; Chodasová, Bujnová, (2008Horvátová, 2009; Majková, 2008). Avšak problémy zvlášť rodinného podnikania sa v podmienkach hospodárskej krízy takmer nevyskytujú. Malé a najmä stredné podniky sa nedájú považovať za tradičné formy rodinného podnikania. Procesy hospodárskej výroby v rodinných podnikoch zamestnávania a ich riadenia sú podstatne odlišné od stredných a najmä malých podnikov. Preto výsledky analýzy dopadu hospodárskej recesie na malé a stredné podniky by bolo nekorektné považovať za rovnocenné výsledky analýzy dopadu krízy na rodinné podnikanie.

Preto vychádzajúc z toho hlavným cieľom tejto štúdie je uskutočniť analýzu vplyvu hospodárskej recesie na rodinné podnikanie a zistiť jeho mieru odolnosti („imunity“) voči hospodárskej recesie prípadne iným hospodárskym výkyvom. Pre realizáciu tohto cieľa boli určené nasledovné úlohy:

- uskutočniť analýzu stavu a rozvoja rodinného podnikania na Slovensku,
- definovať podstatné rysy a vlastnosti rodinných podnikov a ich odlišnosti od iných foriem podnikania,
- uskutočniť analýzu dopadu hospodárskej krízy na rodinné podnikanie,
- definovať tie faktory a vlastnosti rodinného podnikania, ktoré vytvárajú odolnosť rodinných podnikov voči negatívnym faktorom hospodárskej krízy.

Výskumné metódy použité v danej štúdii: teoretická analýza mikroekonomických ukazovateľov hospodárskeho rozvoja malých, stredných a rodinných podnikov, hodnotenie a posudzovanie príčinných súvislostí medzi faktormi hospodárskej krízy a ekonomickými problémami malých, stredných a rodinných podnikov. Zároveň sa používajú tradičné vedecké metódy komparácie, zovšeobecnenia, indukcie, dedukcie a celá rada štatistických výpočtov.

RODINNÉ PODNIKANIE A JEHO CHARAKTERISTIKA

Právna legislatíva na Slovensku nemá zadefinovaný pojem rodinného podnikania, to však neznamená, že by členovia rodín spolu nepodnikali. Pri analýze foriem podnikania jednoznačne prevláda forma podnikania prostredníctvom živnosti, nakoľko prináša veľmi jasné a relatívne jednoduché pravidlá. Obchodným zákonníkom č. 513/1991 Zb., je len legislatívne vymedzený pojem „podnikanie“, podľa ktorého sa pod nim rozumie sústavná činnosť vykonávaná podnikateľom samostatne, vo vlastnom mene na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku. „Podstatou podnikania je samostatné rozhodovanie v odbore podnikania o právnej forme podnikania, rozhodnutie o umiestnení podniku, jeho organizácii, miere použitia cudzieho kapitálu, o

rozdelení hosp. výsledku, rozdelení rizika a pod. Účelom podnikania je zväčšiť majetok. To sa dosahuje rôznymi spôsobmi. Najčastejší je ten, že sú uspokojované potreby cudzích osôb výrobou úžitkových hodnôt, prípadne poskytovaním rôznych služieb“ (Chodasová, Bujnová, 2008).

Vo všeobecnosti môžeme konštatovať, že v rámci členských štátov Európskej únie sa značná pozornosť venuje podpore malého a stredného podnikania, vrátane rodinného podnikania, a to nie je len na úrovni ekonomickej, ale aj na úrovni vzdelávania a rozvoja. Existujú rôzne formy inštitucionalizovanej podpory pre takúto formu podnikania. Okrem samotného ekonomického a finančného zabezpečenia rodiny sa upevňujú vzťahy a súdržnosť členov rodiny. Zároveň významným aspektom rodinnej firmy je vyššia zanietenosť rodinných príslušníkov, využívanie ich schopností, zručností ako aj vedomostí a takisto aj vzájomná dôvera (Arrègle, 2007; Chrisman, et al., 2010). Odlišná situácia je v nových členských štátoch. Rodinné podnikanie má relatívne krátku tradíciu a jeho fungovanie nie je až tak rozbehnuté. Predovšetkým absentuje pozornosť tak zo strany štátnych úradov i samosprávnych organizácií, ako aj odbornej a akademickej komunity.

Väčšia pozornosť sa venuje strednému a malému podnikaniu, tam ako pravidlo sa zahŕňa aj rodinné podnikanie. Preto zriedka v domácej vedeckej a odbornej literatúre sa stretneme s vymedzením a definovaním rodinného podnikania. Výnimkou je definovanie rodinného podnikania H. a L. Strážovských, ktorí považujú „podnikateľský subjekt za rodinný podnik, keď je identifikovaný najmenej dvoma generáciami rodiny, keď sú vzájomne spojené podnikateľskou politikou“. Ako rodinné podniky s rodinnými vzťahmi môžu byť potom definované tie, u ktorých sa vyskytuje jeden alebo viac z nasledovných príznakov:

- Rodinné vzťahy sú väzbou medzi členmi rodiny a určujú úspešnosť riadenia.
- Manželky alebo deti súčasného alebo predchádzajúceho riaditeľa podniku sú členmi správnych orgánov.
- Najdôležitejšie strategické hodnoty podniku sú identifikované spolu s rodinou vo formálnych alebo neformálnych organizačných vzťahoch.
- Všetci členovia rodiny, ktorí sa zúčastňujú podnikania sa cítia byť viazaní udržať a rozvíjať podnik a to aj v situácii, keď je rodinný podnik stratový.
- Pozícia člena rodiny v podniku vyplýva z postavenia v rodine.
- Kariéra každého člena rodinného podniku (člena rodiny) je podmienená predstavami a požiadavkami ostatných členov rodiny. (Stražovská, Stražovská, 2002).

Podľa E. Šúbertovej z hľadiska praktického možno rodinné podniky deliť na rodinné podniky v užšom slova zmysle, v ktorých pracujú blízki príbuzní v priamom rade, pričom majú nadpolovičnú väčšinu pri rozhodovaní a na rodinné podniky v širšom slova zmysle, v ktorých pracujú blízki príbuzní aj v priamom rade.[2] Autorka (Šúbertová, 2013) ďalej uvádza aj konkrétne rozdiely medzi rodinnými podnikmi a podnikmi.

V tradícii vymedzenia rodinného podnikania vo vyspelých krajinách a najmä v USA vo väčšine prípadov je zakotvený princíp vlastníctva. To znamená, že hlavný akcent v rodinnom podnikaní sa kladie na to, že celkový alebo väčšinový majetkový pomer v podniku patrí jednej rodine, hoci aj viacgeneračnej. V takom prípade, napríklad k rodinnému podnikaniu patri firma BMW, IKEA, a pod. (Global, 2014). Z tohto hľadiska zákonitosti hospodárskych a riadiacich procesov, finančných transakcií a pod. sa realizujú v závislosti od ich veľkosti, výšky obežného kapitálu, prípadne počtu zamestnaných. To znamená, že aj veľká nadnárodná spoločnosť môže patriť k rodinnému podnikaniu.

Avšak v prípade pozornosti a podpory zo strany štátu, sa nimi stávajú ako pravidlo stredné a najmä malé podniky, kam patria aj mále rodinné podniky. To znamená, že pozornosť by mala byť venovaná tým vymedzeným hospodárskym subjektom, ktoré majú osobitné postavanie na trhu, ktoré sa odlišujú od zvyšku výrobných podnikov a činnosť ktorá je rovnako prospešná tak pre spoločnosť a štát, ako aj pre manažment a zamestnancov rodinných podnikov. Z tohto hľadiska akcent odborných diskusií aj v niektorých zahraničných publikáciách (napríklad Bocatto, at el.,

[2] Šúbertová, E.: Podnikanie a podnikateľské prostredie. In: Russev, S.-Šúbertová,E.: Manažment projektov v podnikaní a informatizácii pri prechode k znalostnému manažmentu. Bratislava: KARTPRINT 2013. S. 145-146. ISBN 978-80-89553-13-6

2010; Hesková, Vojtko, 2008) a najmä v domácich a malých rodinných podnikoch zatiaľ bez presnejšej špecifikácie je podľa nás perspektívnym a zároveň by mal byť prospešným tak pre samotných aktérov rodinného podnikania, ako aj pre spoločnosť.

Od roku 1989 rodinné podniky prešli priemerne iba jednou (ak vôbec) generačnou výmenou alebo ich tento proces zatiaľ iba čaká. V rovine podpory nie je zatiaľ vybudovaný jednotný systém programov, schém či inštitúcií, ktoré by sa zaoberali touto problematikou. Výhodou rodinného podnikania je však fakt, že prebratie podniku ďalšou generáciou v rodine nie je nijako obmedzované z hľadiska daňového, nakoľko Inštitút dane z dedičstva bol zrušený.

Na základe údajov Štatistického úradu Slovenskej republiky k 31. decembru 2013 bolo na Slovensku zaregistrovaných 352 709 živnostníkov, 21 925 slobodných podnikateľov, 7 579 samostatne hospodáriacich podnikateľov a 164 970 spoločností s ručením obmedzeným. Spolu to predstavuje 547 183 subjektov, z čoho sa odhaduje takmer až 80 % rodinných podnikateľov, t. j. tých, kto má podiel vo vlastníctve a sa podieľa na riadení podniku. Je to podľa autora len hrubý odhad. Ďalej sa tento všeobecný predpoklad pokúsime overiť na základe štatistických údajov. Rodinné podniky na Slovensku spravidla predstavujú malé podniky o piatich ľuďoch alebo stredné podniky s počtom zamestnancov od 20 do 50 ľudí. Je zrejmé, že rodinné podnikanie sa uskutočňuje hlavne v kruhu rodiny. Najčastejšie sa na Slovensku vyskytujú rodinné firmy v oblasti remesiel a služieb, ktoré sa poskytujú v miestach a obciach, ako napríklad v hotelierstve, reštauračných službách, servise a oprave strojov a zariadení domácností a pod. (Štatistický úrad, 2013).

Takýto typ podnikania sa vyznačuje množstvom výhod, ale aj nevýhod. Medzi základné výhody rodinného podnikania môžeme zaradiť: vzťah rodinných príslušníkov k majetku; firmy rodinného typu sa ľahšie zakladajú, pretože jej zakladatelia, t. j. rodinní príslušníci uznávajú rovnaké hodnoty a ciele; jednoduchšie rozdeľovanie pozícií; spoločné rozhodovanie; vyššia individuálna zodpovednosť. Medzi nevýhody môžeme zaradiť: stratu súkromia v rodinnom kruhu; prílišnú previazanosť interpersonálnych vzťahov; zložitejší proces kontroly a nápravných opatrení.

Je veľmi dôležité zamerať sa na skutočnosti, ktoré ovplyvňujú rodinné podnikanie a jeho rozvoj. Najturbulentnejšie obdobie za posledných 25 rokov sa spája s hospodárskou krízou a jej dopadom na vývoj ekonomickej situácie na Slovensku. Svetová finančná kríza a nasledovná hospodárska recesia prepukla v niektorých segmentoch hospodárstva niektorých krajín už v roku 2007, u nás sme jej prvé príznaky začali pozorovať koncom roka 2008. Počiatočné problémy so spľasknutím realitnej bubliny a na ňu naviazaných finančných derivátov, najmä CDS (credit default swap) vyústili do celkového poklesu záujmu o nákup tovarov a zabezpečovanie služieb, čo viedlo k značnému prevyšovaniu ponuky nad dopytom na trhu. Celému systému nepomohol ani prudký nárast alternatívnych foriem obchodovania (elektronické obchodovanie, uvoľňovanie colných a dovozných bariér z mimoeurópskych krajín), ktorý ešte viac zvyšoval ponuku na trhu. Spotrebitelia a obchodníci sa v rámci dodržiavania zlatého hesla „Cash is the king“ zameriavali skôr na vytváranie si vlastných úspor a nemali záujem o nadštandardné uspokojovanie potrieb ako aj investovať finančné prostriedky do podnikania. Táto situácia spôsobila zánik niekoľkých podnikov a nárast nezamestnanosti. Veľmi významne klesala v tomto krízovom období aj miera zamestnanosti na Slovensku. Podľa Štatistického úradu Slovenskej republiky a Úradu práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky sa vývoj nezamestnanosti od roku 2008 neustále prehlbuje. Miera nezamestnanosti na Slovensku v minulom roku dosiahla úroveň 13,8 %, čo bola šiesta najvyššia hodnota v Európskej únii a najvyššia spomedzi krajín V4. V súčasnosti je dopad hospodárskej krízy stále dosť značne badateľný a sme neustálymi svedkami existenčných problémov viacerých výrobných podnikov aj vo vyspelých krajinách sveta.

Z tohto hľadiska je aktuálna otázka analýzy a skúmania takých foriem podnikania, ktoré nie len plnia určitú funkciu v hospodárstve, ale pôsobia aj na neatraktívne veľkých „hráčov“ na trhových segmentoch, sú určitým spôsobom odolné voči hospodárskym výkyvom a krízam, sú prospešné pre samotné subjekty podnikania a pre spoločnosť. Práve týmto požiadavkám podľa nás, v najväčšej miere zodpovedajú nie len rodinné podniky ako také (z hľadiska kritérií vlastníctva), ale i malé rodinné podniky, kde väčšinový kapitálový podiel má rodina, prevádzkuje ich, riadi a zároveň jej členovia sú aj zamestnancami v takom podniku. Preto analýza a skúmanie týchto

aspektov rodinného podnikania podľa nás, by mohlo byť perspektívnym a zároveň prospešným pre spoločnosť, samotné rodiny a štát.

RODINNÉ PODNIKANIE V PODMIENKACH HOSPODÁRSKEJ KRÍZY

Hrozba hospodárskych výkyvov, recesií a krízových stavov je aktuálnou vo všetkých oblastiach podnikania. Tieto hospodárske javy rovnako postihujú veľké výrobné korporácie, ako aj stredné a malé podniky. Finančná kríza z roku 2008 a následná hospodárska recesia, dopady ktorej aj dnes pociťujú hospodárske systémy takmer všetkých vyspelých krajín sveta, významne postihla veľké podniky a nadnárodné korporácie a tisícky stredných a malých podnikov. Avšak hospodárske, finančné, právne a organizačné postavenie rodinného podnikania v odlišnosti od iných výrobných podnikov a nadnárodných spoločnosti má svoje špecifiká. A to sa týka tak oblasti organizácie a riadenia výroby, financií, legislatívy, ako aj v ich schopnosti čeliť hrozbám finančnej krízy alebo hospodárskej recesie.

Rodinné podniky, vychádzajúc z podmienok a postavenia ich v štruktúre hospodárskej výroby, najmä v období hospodárskych výkyvov a krízových situácií, môžu mať určité výhody v porovnaní s veľkými výrobcami a firmami. Tieto výhody sa zakladajú predovšetkým na zvláštnom postavení na trhu statkov a služieb a ich špecifickej úlohe v hospodárstve.

Ekonomická sila hromadnej a masovej výroby sa zakladá na pokročilých a vysoko produktívnych technológiách veľkých podnikov a korporácií - vysoká kvalita výrobkov, vysoká produktivita práce, nízke náklady, nízke ceny, dokonalý a precízne prepracovaný marketing a pod. To sú veľmi dôležité prednosti a zároveň konkurenčné výhody, ktoré nemajú napríklad malé, stredné a najmä rodinné podniky. Avšak ako nasvedčujú udalostí z poslednej finančnej krízy a následnej hospodárskej recesie, tieto konkurenčné prednosti podnikov hromadnej výroby v podmienkach krízovej situácie strácajú svoju ekonomickú silu a schopnosť veľkých podnikov čeliť hrozbám vonkajších negatívnych faktorov hospodárskej krízy. Za týchto podmienok podniky sú nútené redukovať výrobu, prepúšťať zamestnancov, znižovať ceny na svoje výrobky a realizovať radu ďalších opatrení, ktoré vytvárajú začarovaný kolobeh – nižší obrat a nízke príjmy vyžadujú realizáciu ďalších úsporných opatrení, ktoré v konečnom dôsledku môžu viesť k bankrotu podnikov.

Nie len rodinné, ale aj malé a stredné podniky v podmienkach normálnej hospodárskej výroby nemajú podobné výhody. Avšak vo väčšine prípadov tieto výhody veľkých podnikov zároveň nie sú konkurenčnou výhodou voči rodinným a často malým a stredným podnikom. Posledné majú iný význam postavenie na trhu a úlohu v štruktúre hospodárskej výroby. Rodinné a malé a stredné podniky pôsobia predovšetkým na iných trhoch, kde ich výrobky nie sú brané ako konkurenčné. Výrobky a služby rodinných podnikov len zapĺňajú tie segmenty trhu tovarov a služieb, ktoré nie sú v záujme podnikov hromadnej výroby práve voči ich ekonomickej sile – masovému charakteru výroby, kvalite a cene služieb a tovarov, vysokej produktívnosti moderných technológií a pod.

Napriek tomu aj rodinné podniky majú významné postavenie na trhu tovarov a služieb, ako aj v štruktúre hospodárskej výroby, v tvorbe hrubého domáceho produktu a zamestnávaní pracovníkov. Napríklad, ako svedčia štatistické údaje, až tri štvrtiny európskych firiem tvoria rodinné podniky. Celkovo vo svete rodinné podniky vytvárajú 70% až 90% HDP ročne (Global, 2013). Tieto podniky spravidla nepatria medzi skupinu podnikateľov, ktorá je zameraná na maximalizáciu ziskov. Práve naopak, oni sa zameriavajú na dlhodobé fungovanie ich firiem s víziou do budúcnosti, že ich potomkovia prevezmú vedenie rodinného podniku ako svoje dedičstvo (Astrachan and Shanker, 2010). To motivuje ľudí budovať pevnú základňu svojho podnikania, ktorá umožní ich potomkom realizovať sa a ďalej stavať na vybudovaných základoch.

Rodinné podniky majú nízky obežný kapitál, ich výroba ako pravidlo je nízko sériová alebo jedinečná, zásobovanie výroby nevyžaduje dočasnú „viazanosť“ finančného kapitálu. Náklady na pracovnú silu, najmä v malých rodinných podnikoch a u živnostníkov sú v porovnaní s veľkými podnikmi nerelevantnou zložkou ich obežného kapitálu, pretože sústavnou častou pracovnej sily týchto hospodárskych subjektov je práca ich majiteľov. Hospodárske vzťahy s dodávateľmi a

odberateľmi (zákazníkmi) z hľadiska finančných transakcií sú jednoduchšie a prehľadnejšie. Vďaka tomu rodinné podniky majú schopnosť flexibilne reagovať na výkyvy v hospodárskom rozvoji a finančných transakciách. V prípade vážnych hospodárskych problémov a krízových stavov v hospodárstve tieto podniky môžu okamžite redukovať výrobu, zásoby, pracovnú silu a finančné náklady s minimálnymi stratami, ktoré v zásade neohrozujú ich výrobu a existenciu na trhu statkov.

Ďalším dôležitým aspektom rodinného podnikania je situácia spojená so vznikom a formovaním rodinných podnikov. Zriadenie podnikov hromadnej a masovej výroby vyžaduje veľké kapitálové investície. Napríklad hospodárstvo Slovenska po zmene spoločenského usporiadania a zavedení trhových vzťahov nedisponovalo potrebným investičným kapitálom. Hospodársky rozvoj vo väčšine bol naštartovaný prílevom zahraničných investícií a značnou finančnou podporou štátu na jeho prilákanie. Vznik a rozvoj stredných a malých podnikov sa v zásade uskutočňoval na základe spojenia finančných prostriedkov rodinných príslušníkov z úspor v domácnosti alebo zo závislej činnosti, prípadne z externých zdrojov, napríklad z úverov a za podmienok legislatívnej, organizačnej a prípadne minimálnej finančnej podpore zo strany štátu. Práve pomenované zvláštnosti rodinného podnikania sa stávajú faktormi ich odolnosti a „imunity“ voči nepriaznivým vonkajším vplyvom v podmienkach hospodárskych výkyvov a krízových situácií.

Hospodárska kríza sa na Slovensku prejavila predovšetkým poklesom zahraničného obchodu. Slovenský export objemovo dosahoval 87% z HDP a smeroval do krajín Európskej únie (85,6% z celkového exportu). Pokles zahraničného dopytu sa začal prejavovať ku koncu roka 2008 a naplno sa prejavil v prvom polroku 2009, kedy sa nominálny export prepadol o 30% oproti rovnakému obdobiu roka 2008. Po rokoch úspešného hospodárskeho rastu sa tak slovenská ekonomika dostala v roku 2009 do recesie. HDP dosiahol v 1. polroku 2009 pokles o 6,3 % v porovnaní s rokom 2008 (Štatistický, 2014). Slovensku ekonomiku je možné považovať za proexportne orientovanú. Preto príchod hospodárskej krízy na Slovensko za týchto podmienok bol samozrejmosťou a to kvôli napojeniu hospodárstva SR na zahraničné trhy, kde už vládla nedôverovala a banky mali problémy s likviditou. Ďalším problémom bola expanzívna politika a ňou stimulovaný rast ekonomík. Preto keď došlo k zníženiu dopytu na západných trhoch, slovenské podniky stratili odbytiská pre svoje výrobky. V dôsledku toho výrazne poklesol počet objednávok a investované prostriedky stratili na očakávanej rentabilite.

Avšak rodinné podnikanie nie je proexportne orientované. Odbytiskom statkov a služieb rodinných podnikov sú domáce trhy, ktoré sú vo väčšine spojené s predmetmi a tovarmi prvotnej a bezodkladnej spotreby. Z hľadiska odvetvovej klasifikácie, najviac živnostníkov a malých podnikov podniká v oblasti maloobchodu, opravy motorových vozidiel, motocyklov a spotrebného tovaru. Ďalej je to oblasť nehnuteľností, prenájmu a obchodnej činnosti. Preto pokles zahraničného obchodu nemohol zásadne ovplyvniť hospodárske výsledky rovnako ako aj redukciu zamestnanosti v rodinných podnikoch.

Keď pozrieme na ukazovateľ hospodárskej výroby rodinných, prípadne malých a stredných podnikov, produkcia malých a stredných podnikov vyjadrená v tržbách sa vyvíjala v roku 2008 v porovnaní s predchádzajúcim rokom bez zásadných zmien. Pri detailnejšom medzikvartálnom porovnaní je možné vidieť spomalenie rastu tržieb v 4. kvartáli 2008 oproti 4. štvrťroku 2007. Zásadnejšie spomalenie nastalo v 1. štvrťroku 2009. Je zaujímavé, že toto spomalenie rastu tržieb v menšej miere sa týkalo mikropodnikov, malých ako stredných podnikov. Kým malé podniky zaznamenali spomalenie len o 2 %, tržby stredných podnikov sa v sledovanom období znížili o 16 %. Mierny nárast tržieb nastal v 2. štvrťroku 2009, avšak celkove tržby malých a stredných podnikov stále zaostáva za úrovňou roku 2008. Tvorba zisku malých a stredných podnikov v roku 2008 zaznamenala väčšie výkyvy ako v roku 2007. Očakávaný prírastok zisku v 3. štvrťroku sa zopakoval len v kategórii mikropodnikov. Zisk malých a stredných podnikov rástol v 2. štvrťroku a v 3. a 4. kvartáli nasledoval pokles. Najväčší vplyv hospodárskej krízy na ziskovosť malých a stredných podnikov sa prejavil v 3. a 4. štvrťroku roku 2009. Zisk mikropodnikov v prvom štvrťroku roku 2009 zaznamenal pokles v porovnaní s prvým kvartálom roku 2008 o 38 %, zisk malých podnikov v rovnakom období klesol o 37 % a ziskovosť stredných podnikov klesla až o 61 % (Štatistický, 2014).

Podobne zmeny sa uskutočňovali v oblasti zamestnávania. Kým miera evidovanej nezamestnanosti v hospodárstve Slovenska sa zvýšila o 7,5 % v roku 2008 na 12,5 % v roku 2009, to v súhrne rodinné, malé a stredné podniky sa v roku 2009 podpísali len 2 % nezamestnaných z celkovej 12,5 % úrovne. Pokles životnej úrovne obyvateľstva a dôvery v slovenskú ekonomiku viedli k poklesu dopytu a následne k spomaleniu inflácie. V roku 2008 bola miera inflácie 4,6 % a v období január - september 2009 dosahovala 2,0 % (Štatistický úrad, 2014). Avšak rast priemyselnej výroby už v treťom štvrťroku 2009 a zároveň spotrebiteľskej dôvery naznačoval stabilizáciu vývoja ekonomiky a potenciál jej rastu (Horvátová, 2009 s. 14).

Ďalším podstatným ukazovateľom prejavu hospodárskej krízy na Slovensku bolo zníženie platobnej schopnosti medzi podnikmi navzájom, rastu ich finančnej zadlženosti, čo viedlo k bankrotu viacerých z nich. Kým veľké podniky v tomto období redukovali výrobu a hromadne prepúšťali zamestnancov, to podľa Šúbertovej (2011) v roku 2008 živnostníci dosahovali najvyšší počet a to 488 001 zapísaných v Obchodnom registri, čo predstavovalo medziročný nárast o 17 368 subjektov. Zásadne zníženie počtu živnostníkov z tohto obdobia v dôsledku vzniknutých určitých problémov sa uskutočnilo v minulom roku pod vplyvom nových legislatívnych opatrení prijatých vládou SR v oblasti zdaňovania príjmov a sociálnych odvodov. Ešte v období hospodárskej krízy v roku 2007 zasadne vzrástol deficit štátneho rozpočtu Slovenska z plánovaných 2,1 % na aktuálnych 6,3 % hrubého domáceho produktu. V roku 2008 jeho výška sa znížila na 5,5 %, v roku 2011 na 4,2 % a v roku 2012 sa dostal pod úroveň 3 %. (Eliaš, 2009 s. 4). Aby sa udržal štátny rozpočet pod úrovňou 3 % aj v roku 2013 Vláda Slovenskej republiky prijala rad legislatívnych opatrení, ktoré sa podpísali pod zmeny v zdaňovaní príjmov fyzických a právnych subjektov a v sociálnych odvodoch a zároveň vyvolali problémy, tak v celkovom podnikateľskom prostredí, ako aj v rodinnom, čo znamená aj v živnostenskom podnikaní. To znamená, že zásah štátu vo väčšej miere skomplikoval rodinné podnikanie ako predchádzajúca hospodárska kríza.

ZÁVER

Ako svedčia údaje z našej charakteristiky, rodinné podnikanie a podnikanie malých a stredných podnikov z dôvodu ich lokálnych trhov, produkcie, služieb a celkovej úlohe v hospodárskom rozvoji majú väčšiu odolnosť voči hospodárskym výkyvom. Samozrejme, tento záver ešte nemôžeme posunúť do úrovne mikroekonomickej zákonitosti. Problém rodinného podnikania a podnikania malých a stredných podnikov si ešte vyžaduje hlbšie a rozsiahlejšie hodnotenia, analýzy a skúmania odbornou a akademickou komunitou tak v časovom, ako aj v makroekonomickom priestore. Väčšie problémy v rodinných, malých a stredných podnikoch vyvoláva absenciu podpory ich hospodárskej činnosti zo strany štátu a samosprávnych orgánov miest a obcí. Zásadne ovplyvňujú ekonomické výsledky rodinných, malých a stredných podnikov zásahy štátu do oblasti zdaňovania príjmov fyzických a právnických subjektov, sociálne odvody a ich celkové odvodové zaťaženie. Aj v tejto oblasti je viditeľný deficit znalosti miery a hraníc daňového a sociálneho zaťaženia, za ktorými sa stráca ekonomický zmysel a účelnosť rodinného podnikania a podnikania malých a stredných podnikov, čo si vyžaduje potrebu nielen detailnejšieho skúmania tejto problematiky, ale aj jej citlivejšieho odborného hodnotenia a posudzovania, tak zo strany štátu ako aj samosprávnych orgánov miest a obcí.

POUŽITÁ LITERATÚRA

Arrègle, J.-L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attri-butes of family firms. *Journal of Management Studies*, 44, 73-95.

Astrachan, J. H. (2010). Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 1, 6-14.

Astrachan, J.H. and Shanker, M.C. (2003). Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look, *Family Business Review*, September, 2003.

Block, J. H. (2009). *Long-term orientation of family firms*. *Aninvestigation of R&D investments, downsizing practices,and executive pay*. Wiesbaden, Germany: Gabler.

Block, J. H. (2012). R&D investments in family and founder firms: An agency perspective. *Journal of Business Venturing*, 27, 248-265.

Bocatto, E., Gispert, C., & Rialp, J. (2010). Family-owned business succession: The influence of pre-performance in the nomination of family and nonfamily members: Evidence from Spanish firms. *Journal of Small Business Management*, 48, 497-523.

Dawson, A. (2011). Private equity investment decisions in family firms: The role of human resources and agency costs. *Journal of Business Venturing*, 26, 189-199.

Hesková, M., Vojtko, V.(2008). *Rodinné firmy zdroj regionálneho rozvoja.* Zeleneč: Profess Consulting s.r.o. ISBN 978-80-7259-062-9.

Holúbek, T. (2009). Vplyv hospodárskej krízy na manažment podnikateľských subjektov. P*odniková ekonomika a manažment.* ISSN 1336-5878, 2009, č. 1 - 2, s. 6 -7.

Horvátová, L. (2009). Hospodárska kríza a podpora malých a stredných podnikov v SR. *Podniková ekonomika a manažment.* ISSN 1336-5878, 2009, č. 1 - 2, s. 14 -15.

Eliaš, L. (2009). Daňové opatrenia počas krízy – áno alebo nie? *Podniková ekonomika a manažment.* ISSN 1336-5878, 2009, č. 1 - 2, s. 4.

Európske rodinné podniky to majú ťažké. [cit. 21.02.2014]. Dostupné na: http://www. euractiv.sk/podnikanie-v-eu/clanok/europske-rodinne-podniky-to-maju-tazke-013695.

Global Data Points. [cit. 28.04.2014]. Aviable an: http://www.ffi.org/?page=globaldatapoints.

Gudmundson, D., Hartman, E. A., & Tower, C. B. (1999). Strategic orientation: Differences between family and nonfamily firms. *Family Business Review*, 12, 27-39.

Chrisman, J. J., Kellermanns, F. W., Chan, K. C., & Liano, K. (2010). Intellectual foundations of current research in fam-ily business: An identification and review of 25 influential articles. *Family Business Review*, 23, 9-26.

Chodasová, A.- Bujnová, D. (2008). *Podnikanie v malých a stredných podnikoch.* Bratislava: Ekonomická univerzita. 2008, ISBN 978-80225-2554-1.

Kotlebová, J., Chovancová, B. 2010. *Medzinárodné finančné centrá – zmeny v globálnej finančnej architektúre*. Bratislava: Iura Edition, 2010. 484 s. ISBN 978-80-8078-299-3.

Majková, M. (2008). *Možnosti financovania malých a stredných podnikov v SR* : Tribun. ISBN 978-80-7399-590-4.

Miller, D., Le Breton-Miller, I. & Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. stagnation: An empirical comparison of small family and non-family businesses. *Journal of Management Studies*, 45(1),51-78.

Molly, V., Laveren, E., & Deloof, M. (2010). Family business succession and its impact on financial structure and perfor-mance. *Family Business Review*, 23, 131-147.

Overview of Family Business Relevant Issues. [cit. 09.09.2013]. Available at: http://ec. europa.eu/enterprise /policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_study_en.pdf.

Stražovská, H., Stražovská, Ľ. (2002). *Rodinné podnikanie*. Bratislava: Sprint. ISBN80-89085-00-8.

Štatistický úrad. [cit. 09.05.2014]. Dostupné na: http://portal.statistics.sk/showdoc. do?docid=5118

Šubertová, E. a kol. (2011). *Podnikanie v malých a stredných podnikoch.* Bratislava: KARTPRINT. ISBN 978-80-88870-95-1.

Šúbertová, E.(2013): *Podnikanie a podnikateľské prostredie*. In: Russev, S.- Šúbertová,E.: Manažment projektov v podnikaní a informatizácii pri prechode k znalostnému manažmentu. Bratislava: KARTPRINT 2013. S. 145-146. ISBN 978-80-89553-13-6

Tagiuri, R. & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9, 199-208.

Villalonga, B. & Amit, R. (2009). How are US family firms controlled? *Review of Financial Studies*, 22, 3047-3091.

Zellweger, T. (2007). Time horizon, costs of equity capital and generic investment strategies of firms. *Family Business Review*, 20, 1-15.

Zellweger, T., Nason, R. & Nordqvist, M. (2012). From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families: Introducing family entrepreneurial orientation. *Family Business Review*, 25, 136-155.

Zuzčák, P., Štofková, K. 2009. Potenciálne riziká podnikateľských subjektov v Slovenskej Republike v období hospodárskej krízy. *Podniková ekonomika a manažment.* ISSN 1336-5878, 2009, č. 1-2, s. 66 - 68.

RIZIKOVÝ KAPITÁL AKO FORMA FINANCOVANIA Z POHĽADU ISLAMSKÉHO FINANCOVANIA
VENTURE CAPITAL AS A FORM OF FINANCING FROM THE VIEW OF ISLAMIC FINANCE

Michaela Strižencová[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
venture capital, Islamic finance, traditional venture capital, shariah compliant private equity / venture capital, principles of islamic finance, not permitted activities, Musharaka, Mudaraba, profit and loss sharing

JEL klasifikácia
G24

ABSTRAKT

Islamic finance considers lending of money against interest as haram or prohibited. The key question is where the traditional venture capital practices fits with the profit and loss sharing techniques of islamic finance.Venture capital falls within the framework of islamic finance as long as it invests in permissible sectors and in companies having a zero conventional debt capital structure. Risk management techniques in conventional venture capital very rarely contradict the Islamic principles. There are two types of financing that might be used for islamic venture capital – Mudaraba and Musharaka.

ÚVOD

Rizikový kapitál ako jedna z alternatívnych foriem financovania je určený predovšetkým pre malé a stredné podniky so značným rastovým potenciálom. V európskych krajinách sa tento pojem v podstate stotožňuje s pojmom private equity, zatiaľ čo v USA sa rizikový kapitál vzťahuje väčšinou na investície poskytované v počiatočných fázach rozvoja podniku a private equity na finančnú účasť v neskorších fázach. Z islamského pohľadu je rizikový kapitál založený na equity financovaní[2] v súlade s islamským financovaním, ak je investovaný do prípustných odvetví a smeruje do spoločností, ktoré nemajú vo svojej kapitálovej štruktúre žiadny klasický dlh. Jadrom islamského financovania je tzv. Mudaraba. Dvojstupňový model Mudaraba je základným teoretickým modelom, ktorý je porovnateľný s klasickými fondmi rizikového kapitálu. Predstavuje teda typickú formu islamského venture kapitálu. Ide o zmluvu o financovaní podniku, ktorú uzatvárajú dve strany - investor (rabb al-mal), ktorý poskytuje kapitál a podnikateľ (mudarib), ktorý projekt riadi. Táto forma sa podobá tradičnému rizikovému kapitálu, kde existuje vzťah medzi poskytovateľom kapitálu a manažérom. Ak je podnik ziskový, zisk je rozdelený na základe vopred dohodnutého pomeru. V prípade, že by bol podnik stratový, stratu by mal znášať iba poskytovateľ kapitálu, a to do výšky svojho kapitálového príspevku. Kľúčom znakom v štruktúre mudaraba je skutočnosť, že manažér nemôže byť vystavený riziku

[1] Ing. Michaela Strižencová, PhD, Katedra podnikových financií FPM EU v Bratislave, e-mail: michaela.strizencova@euba.sk
[2] financovanie založené na zvyšovaní vlastného imania

znášania strát, ak nebolo preukázané, že bola spôsobená nedbanlivosťou z jeho strany.[3] Ďalšou dôležitou formou islamského financovania založenou na zvyšovaní vlastného imania je Musharaka. Musharaka je spoločnosť tvorená dvomi alebo viacerými partnermi za účelom financovania podniku, v ktorom všetky strany prispievajú kapitálom buď v hotovostnej alebo v nepeňažnej forme. Na zisku sa partneri podieľajú podľa vopred dohodnutého pomeru, zatiaľ čo v prípade straty v závislosti od výšky kapitálového príspevku.[4]

FONDY RIZIKOVÉHO KAPITÁLU V ISLAMSKOM FINANCOVANÍ

Islamské financovanie považuje čisté požičiavanie peňazí na základe úroku za haram, t.j. zakázané. Podstatu jeho princípov predstavujú spoločnosti a obchodné financovanie založené na aktívach (majetkové financovanie). Moslimský investor nemôže požičiavať peniaze za úrok ani obchodovať s dlhovými nástrojmi založenými na úroku (napr. tradičné obligácie s pevným výnosom). Ale pojmy riziko a podieľanie sa na zisku a strate zosúlaďujú základné pravidlá tradičného private equity s ideálmi práva šaría, čo umožňuje spoluprácu medzi tradičnými private equity financiami a islamským investorom.[5]

Medzi základné princípy islamského financovania patria:[6]

- Prísny zákaz platenia alebo prijímania úroku;
- Riziko každej transakcie musí byť rozdelené medzi obe zúčastnené strany, takže poskytovateľ kapitálu a podnikateľ sa podieľajú na riziku výmenou za podiel na zisku;
- Špekulatívne správanie je zakázané. Znamená to, že je zakázaná extrémna alebo nadmerná neistota (gharar) rizika, a je teda potrebné vymedzenie zmluvných povinností a zverejňovanie informácií;
- Na peniaze sa pozerá ako na potenciálny kapitál a formu skutočného kapitálu môžu nadobudnúť iba vtedy, keď sú použité na výrobnú kapacitu alebo kombinované s prácou;
  a
- Každá ekomonická aktivita je prípustná, pokiaľ nie je výslovne zakázaná právom šaría, ktoré zahŕňa zákazy stanovené v alebo odvodené z Koránu a Sunnah[7]

Väčšina jurisdikcií v jednotlivých štátoch nemá špecifické usmernenia zriaďovania a riadenia islamských fondov rizikového kapitálu. Výnimkou je Malajzia.
Podľa zoznamu haram (protiprávnych) činností stanoveného v Guidelines nad Best Practices on Islamic Venture Capital vydaných v máji 2008 Komisiou pre cenné papiere v Malajzi by sa islamské fondy rizikového kapitálu a equity financovanie nemali zaoberať:[8]

- finančnými službami založenými na úroku (riba),

[3] Lufti, A.: Islamic Venture Capital and Private Equity: Legal Issues and Challenges. Dostupné na www.azmilaw.com
[4] tamže
[5] Wouters, P.: Islamic Private Equity Funds. PDF verzia [online] dostupná na internete http://islamicfinancenews.com/pdf/private_equity.pdf
[6] Islamic Finance. A Guide for International Business and Investment. Institute of Islamic Banking and Insurance. GMB Publishing Ltd., 2008. 216 s. ISBN: 13978-1-84673-078-8
[7] príslovia a postupy proroka Mohameda
[8] Wouters, P.: Islamic Private Equity Funds. PDF verzia [online] dostupná na internete http://islamicfinancenews.com/pdf/private_equity.pdf

- hazardnými hrami,
- výrobou alebo predajom výrobkov, ktoré nie sú „halal“ alebo podobných výrobkov,
- štandardným poistením,
- zábavnými činnosťami, ktoré sú podľa práva šaría neprípustné,
- výrobou alebo predajom výrobkov založených na tabaku alebo podobných výrobkov,
- burzovým maklérstvom pri transakciách s cennými papiermi nevyhovujúcimi právu šaría,
- hotelmi a rezortmi,
- ďalšími činnosťami, ktoré poradca pre právo šaría môže považovať za neprípustné podľa ijtihadu[9].

Tabuľka 1 Porovnanie tradičného private equity /rizikového kapitálu s private equity/rizikovým kapitálom vyhovujúcim právu šaría

Tradičné PE/VC	PE/VC vyhovujúce právu šaría
Equity investície	Equity investície
Partnerstvo - rozdelenie rizika a výnosu	Musharaka - rozdelenie rizika a výnosu
Návratnosť založená na výsledku investície	Návratnosť založená na výsledku investície
Dlhodobá investícia s pridanou hodnotou	Dlhodobá investícia s pridanou hodnotou
Vhodné pre všetky odvetvia	Len pre odvetvia vyhovujúce právu šaría

Prameň: Vlastné spracovanie podľa Lufti, A.: Islamic Venture Capital and Private Equity: Legal Issues and Challenges. Dostupné na www.azmilaw.com

Tabuľka 2 Vybrané kľúčové praktiky financovania prostredníctvom rizikového kapitálu z pohľadu práva šaría

Tradičné postupy rizikového kapitálu	**Islamský pohľad**
Štruktúra komanditnej spoločnosti	Akceptovateľné
Dlhodobé zmluvy	Akceptovateľné
Možnosť zrušenia zmlúv	Akceptovateľné
Obmedzenia aktivít manažérov fondu	Akceptovateľné
Equity ratchets[10] pre podnikateľov	Akceptovateľné
Investície do vlastného kapitálu, plne konvertibilné obligácie (s nulovým kupónom)	Akceptovateľné
Prioritné akcie, konvertibilné dlhy	Neakceptovateľné
Väčšia kontrola práv prostredníctvom reštriktívnych opatrení	Akceptovateľné
Ustanovenie rady	Akceptovateľné
Fázové financovanie	Akceptovateľné
Výmena manažmentu	Akceptovateľné
Likvidačné práva	Akceptovateľné
Poskytovanie nefinančných služieb (strategické rady a pod.)	Akceptovateľné

[9] snaha moslimských učencov odvodiť pravidlo Božích zákonov z Koránu a Hadithu bez ohľadu na názory iných učencov
[10] dávajú tímu manažérov možnosť zvýšiť ich podiel na vlastnom imaní spoločnosti v prípade priaznivého vývoja

Tradičné postupy rizikového kapitálu	Islamský pohľad
Použitie diskontnej miery pri oceňovaní	Akceptovateľné

Prameň: Vlastné spracovanie podľa Durrani, M., Boocock, G.: Venture Capital, Islamic Finance and SMEs. Valuation, Structuring and Monitoring. Practices in India. PALGRAVE MACMILLAN 2006, 223 s. ISBN: 978-1-4039-3638-7

MUDARABA

Mudaraba predstavuje taký druh spolupráce, pri ktorej jeden z partnerov dáva peniaze inému na investovanie do obchodnej spoločnosti. Investícia pochádza od partnera, ktorý sa nazýba rabb al-maal, zatiaľ čo manažment a práca patria do pôsobnosti iného partnera, ktorý sa nazýva mudarib. Na vytvorenom zisku sa partneri podieľajú na základe vopred určeného pomeru.

Kľúčové znaky mudaraba sú nasledovné:[11]

- Jedna strana poskytuje potrebný kapitál a druhá poskytuje ľudský kapitál potrebný na uskutočnenie ekonomickej aktivity;
- Výška investície je presne určená a je oslobodená od všetkých záväzkov;
- Podnikateľom môže byť fyzická osoba, skupina osôb alebo právnická osoba;
- Vytvorený zisk sa má rozdeliť podľa presného pomeru dohodnutého pri príprave zmluvy. Investor nemôže mať vopred určený výnos alebo paušálnu sumu v absolútnej sume zo zisku;
- Stratu z prevádzkovej činnosti by mal znášať iba rabb al-maal. Pre mudariba je stratou neocenená práca alebo podnikanie;
- Rabb al-maal ručí iba do výšky svojej investície, ak nepovolil mudaribovi urobiť akýkoľvek dodatočný dlh;
  a
- Obe strany sa môžu dohodnúť, že žiadna z nich neukončí zmluvu počas určeného obdobia, s výnimkou určitých vymedzených okoností.

Financovanie prostredníctvom mudaraba využívajú predovšetkým vkladatelia, ktorí ponúkajú svoje peniaze ako vlastníci kapitálu banke, aby ich banka v pozícii mudariba investovala, na základe podieľania sa na zisku podľa dohodnutých pomerov. Pre investičné fondy predstavuje mudaraba vysokorizikové podnikanie. Islamské bankové inštitúcie totiž poskytujú kapitál mudaribovi, ktorý zabezpečí prácu a manažment, a celú prípadnú finančnú stratu bude musieť v prípade, že nebola spôsobená nedbanlivosťou mudariba, znášať banka ako rabb al-maal. Mudaraba sa tradične používa iba v oblasti obchodu, tvorí však základ vzťahov medzi bankami, vkladateľmi a podnikateľmi, a podľa väčšiny súčasných vedcov môže byť uplatnená vo všetkých ekonomických sektoroch ako obchod, priemysel a poľnohospodárstvo.

MUSHARAKA

Presný význam slova musharaka je "zdieľanie". V islamskej judikatúre znamená musharaka spoločný podnik vytvorený pre uskutočňovanie takého podnikania, v ktorom sa všetci partneri

[11] Islamic Finance. A Guide for International Business and Investment. Institute of Islamic Banking and Insurance. GMB Publishing Ltd., 2008. 216 s. ISBN: 13978-1-84673-078-8

podieľajú na zisku podľa špecifického pomeru, zatiaľ čo na strate sa podieľajú v závislosti od pomeru svojho príspevku. Je to ideálna alternatíva k financovaniu založenému na úroku s ďalekosiahlymi dôsledkami na výrobu a distribúciu.

Kľúčovými znakmi musharaka sú:[12]

- Pomer rozdelenia zisku sa môže líšiť od pomeru investícií k celkovému kapitálu, ale strata musí byť rozdelená presne v súlade s pomerom kapitálu investovaného každým z partnerov;
- Kapitál, ktorý investovali partneri, nemusí byť v rovnakej výške a mal by mať prioritne povahu meny. Ak by bola kapitálom komodita, trhová hodnota by bola stanovená so vzájomným súhlasom na určenie podielu každého partnera. Môže byť tiež vo forme rovnakých jednotiek zastupujúcich menu nazývaných "akcie" a určení partneri môžu kupovať tieto akcie neproporčne;
- Nie je povolené stanoviť výnos alebo paušálnu sumu pre žiadneho partnera, ani mieru zisku spojenú s investíciou niektorého z partnerov;
  a
- Zodpovednosť partnerov v musharaka je obvykle neobmedzená. Preto v prípade že záväzky spoločnosti sú vyššie ako jej majetok a podnik ide do likvidácie, všetky presahujúce záväzky budú znášať pro rata všetci partneri. Avšak v prípade, že sa všetci partneri dohodli na tom, že žiadny z nich nespôsobí v priebehu podnikania dlh, bude presahujúce záväzky znášať samostatne partner, ktorý dlh spôsobil.

Mudaraba a Musharaka sú však mnohými bankami obvykle ignorované. Mudaraba pre ne predstavuje vysoké riziko, keďže majú menšiu kontrolu manažmentu a miera ich účasti v tejto forme financovania by mohla byť príliš nákladná. Riešením tohto problému môže byť kombinácia Mudaraba s Wakala[13]. V takom prípade klienti povoľujú banke alebo manažérovi fondu, aby investovali prostriedky v ich mene za vopred určený poplatok. Takúto štruktúru často využívajú islamské podielové fondy, keďže ponúka model vhodný pre iniciatívu rizikového kapitálu z islamského hľadiska.

Ďalšou možnosťou je využitie tzv. Shirka al-man, v prípade ktorého dvaja alebo viacerí partneri investujú určité množstvo kapitálu a podieľajú sa na výhodách podľa vopred dohodnutého základu. V Shirka al-inam sa obe strany rovnako zúčastňujú na každom rozhodnutí týkajúcom sa zmeny stratégie prijímajúcej spoločnosti, dokonca i po vyplatení prostriedkov. Toto umožňuje investorovi uložiť akýkoľvek počet reštriktívnych opatrení, pokiaľ ide o fungovanie manažérov a podnikateľov.

Okrem toho je možné využiť i hybridnú forma medzi Mudaraba a Shirka al-man, ktorá dáva poskytovateľom kapitálu množstvo právomocí dostupných pre fondy rizikového kapitálu. V skutočnosti investori môžu zahrnúť opatrenia do zmluvy a po investícii ich upraviť, aby bolo zabezpečené, že prijímajúca spoločnosť dosiahne svoje ciele. Mudaraba v spojení s Wakala môže takisto poskytnúť možnosť pre rizikový kapitál, keďže wakeelovi môže byť povolené

[12] Islamic Finance. A Guide for International Business and Investment. Institute of Islamic Banking and Insurance. GMB Publishing Ltd., 2008. 216 s. ISBN: 13978-1-84673-078-8

[13] Zmluva, pri ktorej jedna strana (investor - the principal) povoľuje druhej strane alebo stranám (agent - wakeel) konať v jeho mene na základe dohodnutých podmienok. Podľa zmluvy o Wakala sú moc a práva konať v mene principála udelené agentovi na obdobie života principála. (AZMI)

vykonávať podnikateľské aktivity v rámci vzájomne dohodnutých parametrov.

ZÁVER

Napriek tomu, že podrobnosti postupov existujúcich inštitúcií rizikového kapitálu, ktoré zahŕňajú zakázané činnosti ako napr. platenie a prijímanie úrokov, nemusia byť úplne v súlade s islamskými pravidlami, môžu byť ľahko modifikované bez ovplyvnenia pozitívnych aspektov svojich princípov.

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] Wouters, P.: Islamic Private Equity Funds. PDF verzia [online] dostupná na internete http://islamicfinancenews.com/pdf/private_equity.pdf

[2] Durrani, M., Boocock, G.: Venture Capital, Islamic Finance and SMEs. Valuation, Structuring and Monitoring. Practices in India. PALGRAVE MACMILLAN 2006, 223 s. ISBN: 978-1-4039-3638-7

[3] Islamic Finance. A Guide for International Business and Investment. Institute of Islamic Banking and Insurance. GMB Publishing Ltd., 2008. 216 s. ISBN: 13978-1-84673-078-8

[4] Lufti, A.: Islamic Venture Capital and Private Equity: Legal Issues and Challenges. Dostupné na www.azmilaw.com

[5] Škriniar, P.: Úrok zabalený tak, aby ho skutočne nik nevidel. Bankovníctvo a bankové inštitúty podľa islamských tradícií. In Investor : financie & investície & poradenstvo. - Bratislava : ECOPRESS, 2009. - ISSN 1335-8235. - Roč. 10, č. 5 (máj 2009), s. 22-23.

INTERNETOVÉ ZDROJE

www.financialislam.com

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

Modelovanie procesu komunikačnej politiky ako nástroja predaja

Process modeling communication policy as a selling tool

Rastislav Šupšák[1], Vladimír Bolek[2]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
marketingová komunikácia, proces komunikácie, model komunikácie, modelovanie, predaj vozidiel

JEL klasifikácia
M31, M15

ABSTRACT
Nowadays modern marketing requires more than produce a product or service to offer, and appreciate their customers make. The turbulent environment is very emphatic factor of change in the art of marketing and marketing communications in particular. Any enterprise that puts into communication something of himself and enrich it with elements which he considers most appropriate to the service, product, finance, can obtain a significant market position. Enterprises today are forced to operate on a global scale and change the relationship and access to its customers. An important tool to achieve success is to use the model of marketing communication with the customer.

ÚVOD

Marketingová komunikácia sa stala v posledných rokoch jedným z najdôležitejších fenoménov dnešnej doby. Bez marketingovej komunikácie sa v súčasnosti v ekonomike nezaobíde žiaden podnik. Je dôležitá vo vnútri podniku, ale aj smerom von. Základným pilierom fungovania podnikov je dosahovanie zisku, ktoré ale nie je realizovateľné bez predávania ponúkaných výrobkov a služieb. Prostredníctvom komunikácie získavame poznatky, dozvedáme sa o názoroch, hodnotách, živote a obohacuje nás v každom smere. V prípade marketingovej komunikácie ide o výmenu informácií medzi organizáciou, ktorá vyrába alebo poskytuje služby a spotrebiteľom, ktorý o daný produkt alebo službu javí záujem. Základom filozofie marketingu je dokonalé poznanie trhu, jeho potrieb a poskytnutie najlepšieho uspokojenia týchto potrieb zákazníka. Ako uvádza Badura: „krátkodobým cieľom v marketingových aktivitách je dosiahnutie predajného úspechu. Predaj však tvorí iba prvý krok, lebo hneď na to, bude zákazník produkt spotrebovávať a klásť si otázky, či je s produktom spokojný alebo nie. Ak zákazník odpovie na túto otázku kladne, bude naklonený zvoliť si opäť daný výrobok pri ďalšom nákupe, aktívne alebo pasívne ho bude ďalej odporúčať.“[3] Je preto nevyhnutné si zákazníka získať, rozvíjať jeho podnety a rady, ale aj udržať, a tým si upevňovať na trhu svoju pozíciu.

Vo vedeckej stati sa venujeme prioritne komparácii pojmov spojených s marketingovou komunikáciou od zahraničných a domácich autorov. Hlavným cieľom príspevku je

[1] Ing. Rastislav Šupšák, Katedra informačného manažmentu, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita v Bratislave, rastislav.supsak@euba.sk
[2] Ing. Vladimír Bolek, Katedra informačného manažmentu, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita v Bratislave, vladimir.bolek@euba.sk
[3] BADURA, P. 2002. Spokojnosť zákazníkov ako kľúčový faktor ziskovosti a dlhodobej existencie podnikov. In Q5 Multidimenzionálne aspekty kvality: zborník konferencie s medzinárodnou účasťou. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, 2002. ISBN 80-8055-632-6. s. 7-11.

namodelovať proces komunikačnej politiky s možnosťou implementácie v komunikácii pri predaji nových vozidiel. Tento cieľ napĺňajú viaceré parciálne ciele: analyzovať bázu teoretických prístupov k riešeniu komunikačnej politiky z pohľadu slovenských aj zahraničných autorov, vymedzenie základných pojmov, ich komparácia, definovanie podmienok, za ktorých sa marketingová komunikácia realizuje a faktorov ovplyvňujúcich tento proces. Súčasťou vedeckej state je aj stanovenie postupných krokov, ktoré je potrebné dodržať, ak má byť proces komunikácie úspešný. Pri popise cieľov marketingovej komunikácie sme sa nevyhli ani problematike rozpočtovníctva v marketingu a zvoleniu metód pri tvorbe rozpočtov. Podporným cieľom je aj rozbor metódy a nástrojov využívajúcich sa pri komunikácii podniku s trhom, ich účinkami a funkciami. Komunikačné prostriedky vo vysokej miere ovplyvňujú konanie a správanie spotrebiteľov a z pohľadu podniku zvyšujú jeho objem predaja, či podiel na trhu a v neposlednom rade vytvárajú vzťah medzi podnikom a verejnosťou. Syntézou analyzovaných východísk sme navrhli proces predaja uplatniteľný pri predaji nových vozidiel. Navrhnutý proces sme modelovali pomocou procesnej mapy. Na tvorbu modelu procesu bola využitá metóda modelovania interaktívnej procesnej mapy podnikových procesov za využitia modelovacieho softvérového nástroja ARIS Expres.

VÝCHODISKÁ MARKETINGOVEJ KOMUNIKÁCIE

Komunikáciu môžeme definovať ako výmenu informácií medzi ľuďmi, ktorí si chcú niečo oznámiť, sprostredkovať, s niečím sa podeliť.[4] Jednotlivé vedy ako napr. psychológia, jazykoveda, informatika majú svoju vlastnú definíciu komunikácie. Komunikácia slúži na dorozumievanie, oznamovanie alebo sprostredkovanie informácií.

Marketingová komunikácia ako súčasť moderného marketingu je najdiskutovanejší a viditeľný nástroj marketingového mixu, ktorý má stále väčší vplyv na spoločnosť a podnikanie. Každý je vystavený pôsobeniu reklamy, využíva rôzne formy podpory predaja. Komunikačná politika sa môže zameriavať na konečných spotrebiteľov, maloobchodníkov, veľkoobchodníkov, ale aj zamestnancov firmy s cieľom informovať ich o jednotlivých výrobkoch a službách, ich vlastnosťami a využití, ale aj spoznať ich potreby a požiadavky a rýchlo na ne reagovať. V literatúre sa mnohokrát stretávame pri definíciách marketingovej komunikácie s pojmami ako: komunikačná politika, komunikačný mix, alebo komunikácia s trhom, promotion, propagácia predaja, reklama a iné.

Komunikácia je nástroj, ktorý umožňuje preklenúť problém oddelenosti výrobcu a trhu. Proces komunikácie sa vo vzťahu k marketingu spravidla označuje termínom propagácia. Niektorí ďalší autori však chápu komunikáciu ako širší pojem.[5]

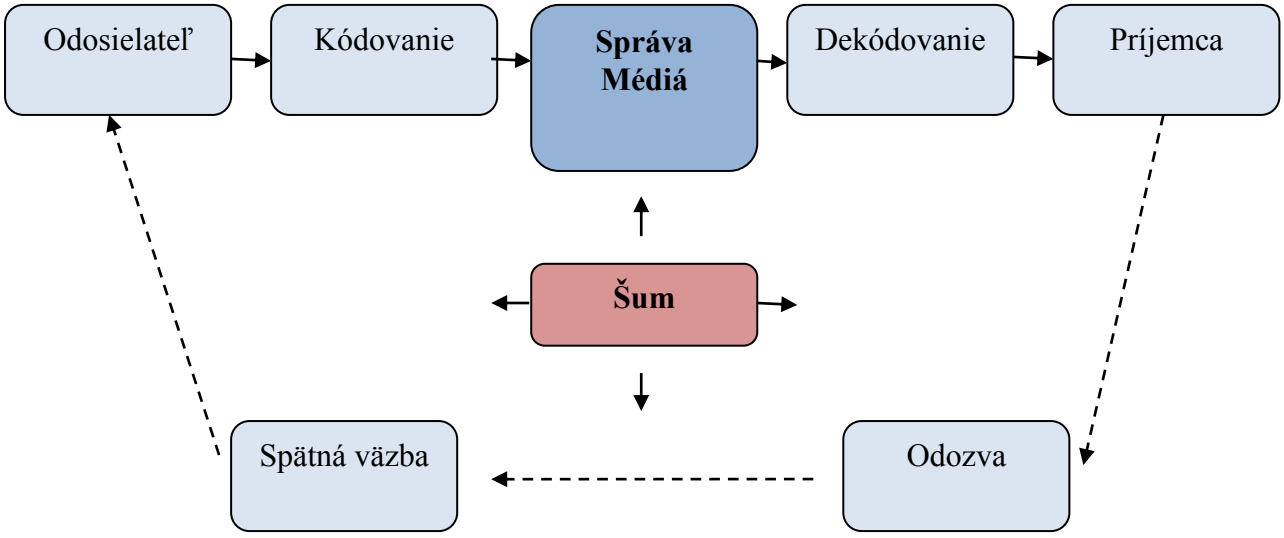
Každá firma komunikuje určitým spôsobom i keď je možné, že komunikovať odmieta, možno to charakterizovať tiež ako jednu z foriem komunikácie, samozrejme nie pozitívnu. Komunikačná politika je širší pojem a zahrňuje reklamu, podporu predaja a public relations, čo sú vzťahy s verejnosťou. Marketingová komunikácia je jednou z častí marketingového mixu, ktorá je verejnosťou najviac vnímaná. Je mylné myslieť si, že marketing predstavuje iba marketingovú komunikáciu alebo iba samotnú reklamu. Preto je potrebné si uvedomiť, že pod marketing spadá množstvo ďalších procesov. Stotožňujeme sa s názorom Kitu, ktorý definuje marketingovú komunikáciu ako proces, ktorý sa skladá z „informovania, oboznamovania sa s výrobkami a službami, vysvetľovanie ich vlastností, vyzdvihovanie ich úžitku, kvality, hodnoty, prospešnosti, použitie a na druhej strane je nutné vedieť aj počúvať, prijímať podnety a požiadavky spotrebiteľov a reagovať na ne.“[6] Tajtáková doplňuje definíciu marketingovej komunikácie aj hľadanie odpovedí na otázky, ktoré sa v praxi často vyskytujú: kto odovzdáva informáciu, komu sa informácia odovzdáva, akým spôsobom sa odovzdáva, a

[4] BOUČKOVÁ, J. 2003. *Marketing*. Praha : C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1, str. 3
[5] KITA, J. 2002. *Marketing*. Bratislava : IURA Edition, 2002. ISBN 80-89047-23-8, str. 309

hlavne s akým účinkom. Primárnym cieľom marketingovej komunikácie je ovplyvniť zmýšľanie a postoje cieľového trhu tak, aby došlo k pozitívnej zmene vo vzťahu k firme, organizácii alebo produktu.[7]
K hlavným komponentom efektívnej komunikácie podľa Mesárošovej patria:[8]

- verbálna komunikácia (slová a intonácia),
- neverbálna komunikácia (osobný priestor, vzhľad, reč tela),
- načúvanie, tzn.:
  - schopnosť načúvať tak, aby zákazník cítil, že sa mu rozumie,
  - overovať, či rozumieme, čo zákazník potrebuje,
  - aktívne počúvanie: preformulovanie hlavných myšlienok zákazníka, aby sme sa uistili, že mu naozaj dobre rozumieme.

Možno teda konštatovať, že hlavnými prvkami komunikácie sú odosielateľ, čiže subjekt, ktorý odosiela informáciu smerom k príjemcovi, a prijímateľ, čo je subjekt, na ktorý pôsobí zdelenie odosielateľa. Môže to byť zákazník, odberatelia, a iné. Samotné zdelenie predstavuje súbor určitých symbolov, ktoré majú nejaký význam, a ktoré prenášajú informáciu od odosielateľa k príjemcovi prostredníctvom komunikačného média.
Komunikačnú funkciu ďalej zaisťujú procesy ako je kódovanie, ktoré predstavuje transformáciu myšlienky do určitej podoby. Ide o zadeľovanie prostredníctvom slov, symbolov alebo ich kombinácií. Cieľom je upútať pozornosť prijímateľa a vyjadriť názor. Ďalej dekódovanie predstavuje protipól kódovania a predstavuje dešifrovanie významu príjemcom. Nastupuje odozva – reakcia prijímateľa. Tá môže byť očakávaná v najlepšom prípade pozitívna. Reakcia môže mať aj negatívny alebo neutrálny charakter. Dôležitým prvkom komunikačného procesu je spätná väzba. Je to časť reakcie, ktorá sa prenáša naspäť k prijímateľovi a bohužiaľ je často podceňovaná. Komunikačný proces je tak isto sprevádzaný šumami. Ide o súbor faktorov, ktoré by mohli negatívne ovplyvňovať komunikačný proces hlavne v štádiu dekódovanie a spätnej väzby. Môže ísť o technické problémy, tlačenú chybu, odstávka pracovného personálu, a iné.



Obrázok č.1: Proces marketingovej komunikácie
Zdroj: KOTLER, P. - ARMSTRONG, G. 1992. *Marketing*, SPN : Bratislava, 1992. ISBN 80-08-02042-3, str. 233

[7] TAJTÁKOVÁ, M. 2007. *Imidž Slovenských produktov v prostredí Európskeho trhu.* Bratislava : Ekonóm, 2007. ISBN 978-80-225-2271-7, str. 150
[8] MESÁROŠOVÁ, M. 2000. *Psychológia predaja*. Bratislava : Ekonóm, 2000. ISBN 80-225-1245-1, str. 46

Ako úspešne a efektívne komunikovať vidí Foret vo svojej publikácii „Marketingová komunikace“ v dosahovaní maximálnych cieľov pri minime výdajov pri splnení nasledujúceho:[9]

- dôveryhodnosť - medzi partnermi musí vládnuť dôvera a takisto znalosť,
- komunikácia musí prebiehať v primeranom čase a na vhodnom mieste,
- pochopiteľnosť a významnosť obsahu - správa,
- jasnosť - správa musí byť vyjadrená jednoduchými symbolmi a pojmami,
- sústavnosť - komunikácia je niekedy nekončiaci proces vyžadujúci si pre získanie cieľa neustále opakovanie a rozvíjanie,
- osvedčené kanály - úspešné, preverené komunikačné kanály je treba náležite využívať,
- znalosť adresáta - komunikácia sa opiera o znalosť komunikačných schopností adresáta.

Veľmi podstatné z hľadiska komunikácie je sledovanie reakcií zákazníka. Táto spätná väzba má vysokú vypovedaciu hodnotu. Pomocou nej dosahuje firma konkurenčnú výhodu. Podnik musí preto spätnej väzbe venovať stopercentnú odozvu. Problematika marketingu zaznamenala za posledné obdobia rapídny nárast, či už v aktualizácii nástrojov alebo v teórii ako takej. Novovzniknuté nástroje v kombinácii s tradičnými nástrojmi a médiami ponúkajú riešenia situácií, čo môže byť podkladom pre nové zlepšenia nad marketingovými problémami. Je nevyhnutné, aby v súčasnej turbulentnej dobe bola dobre marketingová komunikácia vnímaná od zákazníka, nie primárne od výrobku. Marketing dnes zahrňuje činnosti, ktoré do jeho rámca skôr nespadali, tým sa preto menia aj doteraz zabehnuté pracovné postupy.

STANOVENIE CIEĽOV MARKETINGOVEJ KOMUNIKÁCIE

Hlavným cieľom marketingovej komunikácie je dosiahnutie zmien v správaní potenciálnych zákazníkov vo vzťahu k firme. Očakáva sa prejavenie daných zmien na zvýšenom dopyte po produktoch, v zlepšení goodwillu firmy a pod. Nástroje marketingovej komunikácie sa využívajú pri potrebe zlepšení, resp. udržiavaní trhovej pozície. Hlavné ciele teda predstavujú: informovať, presviedčať, pripomínať.

Uvedené ciele budeme definovať podľa týchto prostriedkov:

- informačné komunikačné prostriedky - obyčajne sú využívané pri uvádzaní nových produktov na trh. Ponúkaný produkt je cielene predstavený na základe najvýznamnejších charakteristík.
- presvedčovacie komunikačné prostriedky - sú využívané pri získavaní zákazníkov pre výber konkrétneho podniku. Sú príznačné pre fázu rastu a zrelosti podniku.
- pripomínacie komunikačné prostriedky - tie využíva firma na podporu ďalších nákupov, príznačne pre fázu zrelosti a zostupu podniku.

Podľa Tellisa, je možné rozlišovať ciele marketingovej komunikácie nasledovne:[10]

- taktické ciele,
- strategické ciele,
- konečné ciele.

Taktické ciele pôsobia okamžite alebo krátkodobo a môžu byť kognitívne – majú pritiahnuť pozornosť spotrebiteľov k výrobku, informovať a pripomínať. Afektívne – čiže citové majú

[9] FORET, M. 2006. *Marketingová komunikace.* Brno : Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1041-9, str. 10

[10] TELLIS, G.J. 2000. *Reklama a podpora prodeje*. Praha : Grada Publishing, 2000. 602s. ISBN 80-7169-997-7. str. 54

zvýšiť obľubu značky u zákazníka a zlepšiť aj jeho postoj. Konatívne obmedzujú odlišné názory na značku, presviedčajú zákazníka o jej kvalitách.
Strategické ciele pôsobia strednodobo až dlhodobo. Podľa druhu rozhodnutia môže byť cieľom podniku podporiť zákazníkov k vyskúšaniu značky, vyvolať prechod resp. opätovný nákup. Základným cieľom podnikov však naďalej ostáva dosahovanie dlhodobej ziskovosti, čo sa dá zabezpečiť zvýšením predaja, ceny. Tieto ciele predstavujú konečné ciele. Na ich dosahovanie je potrebná spokojnosť zákazníka s výrobkom, ktorá ho vedie k opätovnej kúpe.

METODOLÓGIA STANOVENIA ROZPOČTU NA MARKETINGOVÚ KOMUNIKÁCIU

Jedno z najnáročnejších rozhodnutí v oblasti riadenia komunikačnej politiky je určenie výdavkov na promotion. Celková výška prostriedkov závisí od zvolenej marketingovej stratégie, charakteristiky jednotlivých nástrojov komunikačného mixu, typom produktu a trhu, charakteristiky spotrebiteľov, štádia životného cyklu a mnohých iných faktorov.

Pri tvorbe rozpočtu je využívaných niekoľko metód:[11]

- zostatková metóda - na marketingovú komunikáciu podnik vynaloží toľko finančných prostriedkov, koľko si môže dovoliť, resp. toľko, koľko mu zostalo po spracovaní rozpočtov. Uplatňuje sa v malých a stredných podnikoch a nezohľadňuje dlhodobú stratégiu rozvoja trhu.
- metóda percenta z obratu - výhodou tejto metódy je jednoduchosť a finančná bezpečnosť. Rozpočet sa stanovuje vo forme určitého percenta z predajných cien, bežného alebo očakávaného objemu predaja. Metóda berie do úvahy aj hospodárenie firmy.
- metóda konkurenčnej parity - podnik vynakladá približne rovnaké množstvo financií na marketingovú komunikáciu ako konkurencia.
- metóda cieľ a úloha - je najlogickejšou, ale aj najnáročnejšou metódou. Pri zostavovaní rozpočtu sa najprv určia špecifické ciele a úlohy, ktoré je potrebné splniť, aby sa dosiahli tieto ciele, napokon sa odhadujú náklady na realizáciu daných úloh.

Tellis uvádza ďalšie dve metódy:[12]

- metóda maximalizácie zisku - firma si volí optimálny rozpočet, ktorý najviac zvyšuje zisk. Vyžaduje si však poznať funkciu vzťahu predaj – odozva, ktorá popisuje v ako pomere je predaj k rôznym úrovniam reklamy alebo podpory predaja. Táto metóda sa týka najmä krátkodobej orientácie a používajú ju firmy, ktoré sa interesujú o krátkodobú ziskovosť s cieľom dosiahnutia krátkodobých ziskov.
- metóda vyrovnávania pomeru elasticity - je založená po úprave súčasného reklamného rozpočtu podľa pomeru reklamy k cenovým elasticitám.

Ak má podnik stanovené ciele, musí sa rozhodnúť aké množstvo finančných prostriedkov vynaloží, aby tieto ciele dosiahol. Musí však zohľadňovať nasledovné faktory:

- štádium životného cyklu výrobku – nový výrobok pri uvedení na trh si vyžaduje väčšie náklady na reklamu,
- podiel na trhu – výrobky s vysokým tržným podielom vyžadujú väčšie náklady. Je nákladnejšie získať trh od konkurencie ako si udržať existujúci podiel,
- konkurencia – čím je na trhu viac konkurentov, tým je potrebné výrobok viac propagovať a odlíšiť,

[11] KOTLER, P. – ARMSTRONG. G. 2004. *Marketing*. Praha : Grada Publishing. 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3, str. 642
[12] TELLIS, G.J. 2000. *Reklama a podpora prodeje*. Praha : Grada Publishing, 2000. 602s. ISBN 80-7169-997-7, str. 54

- frekvencia reklamy – opakovaná reklama zvyšuje náklady,
- diferenciácia produktu – reklama musí zdôrazniť rozdiely propagovaného výrobku od podobných výrobkov, aby si ich spotrebiteľ zapamätal.

Aby firma mohla naplánovať dobrú reklamu je potrebné dobré formulovanie cieľov reklamy a vyčleniť cieľové skupiny, ktoré má reklama osloviť. Investičné prostriedky do reklamy predstavujú pre nejaké firmy významné výdaje a k hodnoteniu efektívnosti vynaložených prostriedkov je nutné hodnotiť účinky reklamy. Reklamu je potrebné priebežne kontrolovať prostredníctvom odhadu účinnosti v médiách pred jej zavedením. K metódam zisťovania účinnosti nielen reklamnej kampane, ale celej marketingovej komunikácie patria:[13]

- test rozpoznania – založený na zistení počtu správnych a nesprávnych identifikácií,
- test zapamätania – pri ktorom respondenti reprodukujú čo videli, počuli alebo čítali v súvislosti s propagovaným produktom resp. službou,
- meranie spätnej väzby – zisťuje ako marketingová komunikácia ovplyvnila povedomie o službe.

Tab. č. 1: Metódy merania a efektívnosti reklamy.

Štádium	Techniky merania
Distribúcia médií	Údaje o náklade Početnosť okoloidúcich
Mediálne oslovenie	Audiometre Diáry
Reklamné pôsobenie	Testy spoznania Psychologické metódy Meranie zapamätania
Pozornosť	Meranie vnímania, vedomia Anketa
Vnímanie reklamy	Skúmanie názorov, postojov
Predajný ohlas	Sledovanie objemu predaja Spotrebiteľské panely Testovanie trhu

Zdroj: LABSKÁ, H. a kol. 2006. *Marketingová komunikácia*. Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm, 2006. 220 s. ISBN 80-225-2267-8, str. 45

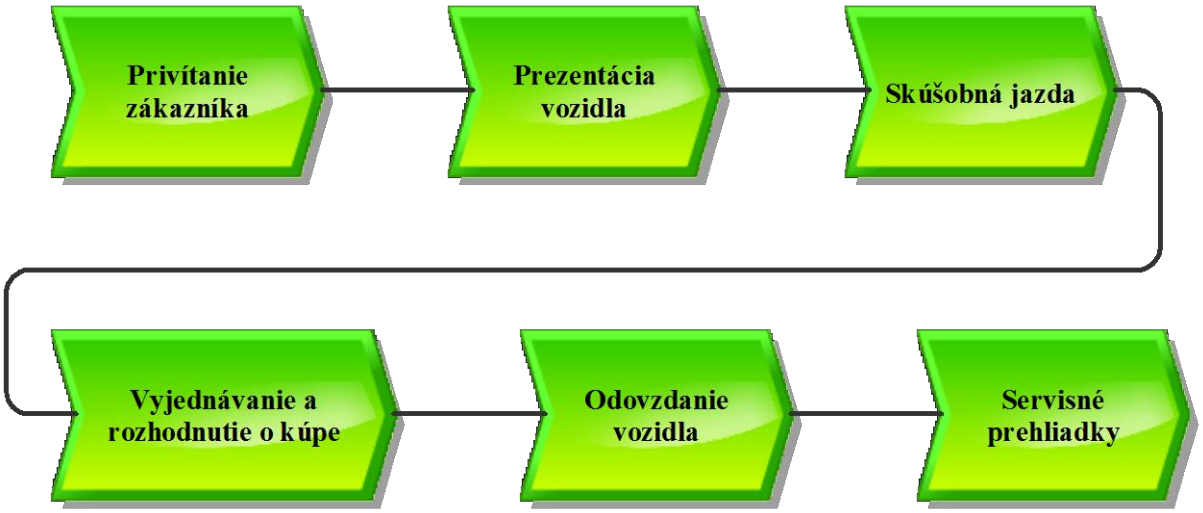
Reklama ma neuveriteľný vplyv na verejnosť, preto je dôležité, aby bola regulovaná príslušnými orgánmi. Reklama je regulovaná verejným, súkromným právom a samoreguláciou.

[13] LABSKÁ, H. a kol. 2006. *Marketingová komunikácia.* Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm, 2006. 220 s. ISBN 80-225-2267-8, str. 45

MODEL PROCESU PREDAJA

Pomocou softvérovej podpory ArisExpress využitím diagramu sme namodelovali proces politiky predaja uplatniteľný pri predaji nových vozidiel. Proces spočíva v šiestich špecifických krokoch.

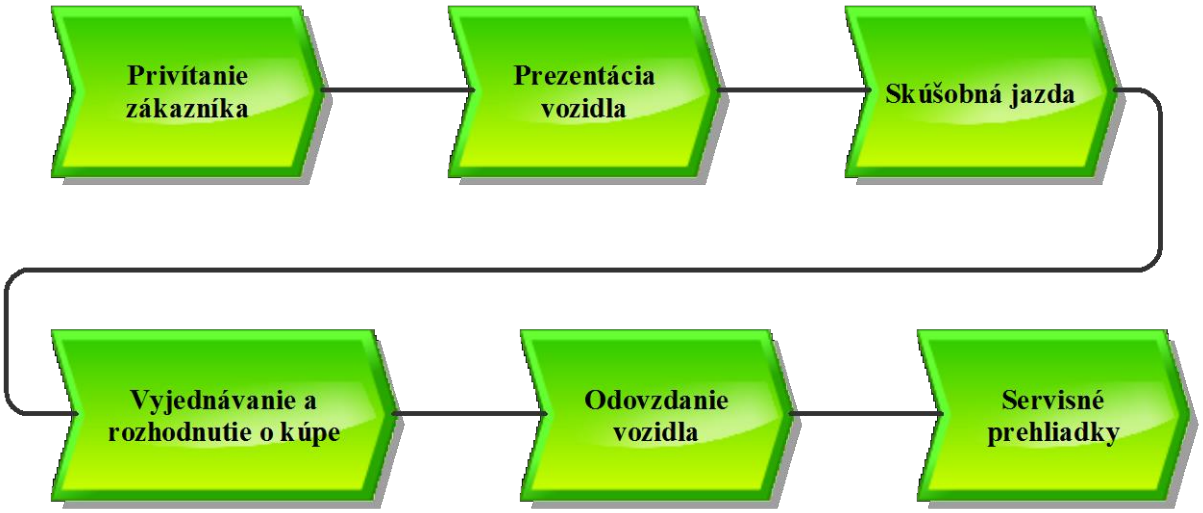
Je však v mnohých prípadoch nepravdepodobné, že sa bude predajný proces uberať presne od bodu 1 do bodu 6. Je potrebné si uvedomiť, v ktorom predajnom procese sa predajca nachádza aby sa zorientoval a ľahko presunul k ďalšiemu logickému kroku bez zmätku alebo neefektivity.

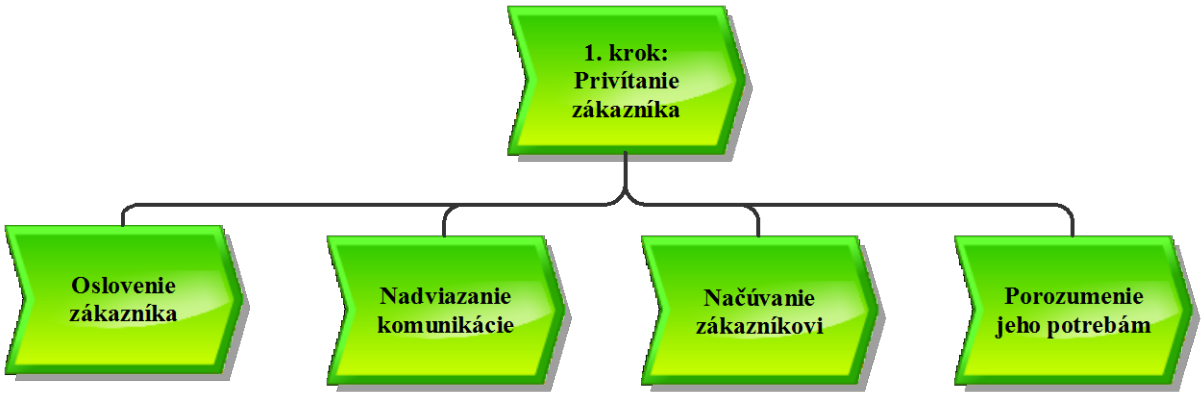


Obr. 1: Proces predaja vozidla
Zdroj: vlastné spracovanie

1. Krok: Privítanie zákazníka

Privítanie zákazníka, ktorý vchádza do predajnej miestnosti, aby sa cítil príjemne a vítaný. Počas kladenia kľúčových otázok by si predajca mal vytvoriť vzťah so zákazníkom, aby našiel vhodný model pre jeho špecifické potreby.





Obr. 2: Proces privítania zákazníka
Zdroj: vlastné spracovanie

2. Krok:
Prezentácia produktu, ktorého cieľom je prezentovať zákazníkovi produkt poučným spôsobom s ohľadom na špecifické potreby. Predajca je povinný byť dokonale oboznámený s produktom a vyškolený v znalostiach produktu. Produkt by mal byť vystavený v najlepšom možnom stave, na osvetlenom priestranstve, kde nedoliehajú vonkajšie vplyvy. Prezentácia by mala prebiehať v logickom slede. V prípade vozidiel v protismere hodinových ručičiek: miesto vodiča, predná časť/kapota, strana spolujazdca, batožinový priestor. Na konci prezentácie by sa mal predajca uistiť, že zákazník bol s prezentáciou spokojný, či ma dodatočné otázky a nasmerovať ho na skúšobnú jazdu.



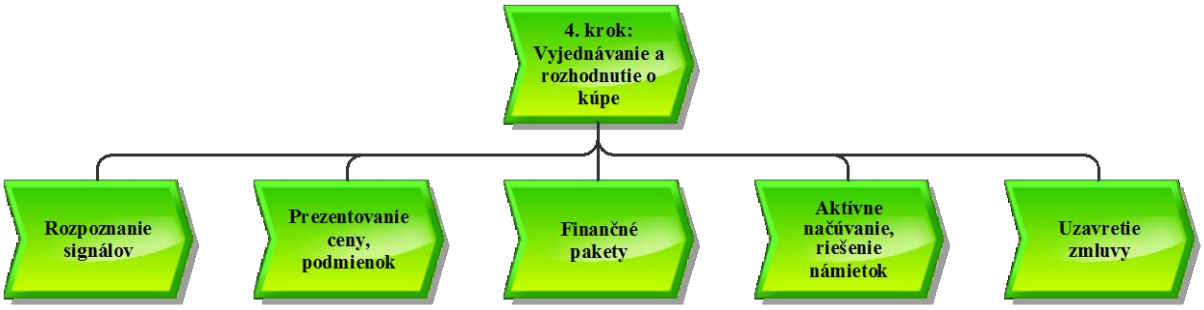
Obr. 3: Proces prezentácie vozidla
Zdroj: vlastné spracovanie

3. Krok:
Skúšobná jazda predstavuje možnosť pre zákazníka, aby pohodlne riadil prezentované vozidlo a vyskúšal si niektoré jeho vlastnosti vyzdvihnuté počas prezentácie. Hlavným cieľom je, aby si zákazník dokázal sám seba predstaviť ako majiteľa modelu, ktorý práve riadi behom skúšobnej jazdy. Predajca by sa mal hlavne uistiť, že vozidlo je riadne pripravené pred jazdou, tzn. čisté s dostatkom paliva, sú vyplnené príslušné dokumenty... Na konci testovacej jazdy je potrebné sledovať signály rozhodnutia zákazníka o kúpe – v prípade záujmu by mali byť zjavné. Reč tela zákazníka takisto napovie veľa o jeho preferenciách.



Obr. 4: Proces skúšobnej jazdy
Zdroj: vlastné spracovanie

4. Krok:
Vyjednávanie a uzavretie kontraktu, ktorého cieľom je objaviť signály rozhodnutia zákazníka o kúpe a prezentovať cenu, aby zjednanie bolo obojstranne výhodné, pri profesionálnom zvládnutí všetkých námietok. Tento krok je okamžikom, kedy sa dôvera získaná v predchádzajúcich krokoch zúročí. Často v tomto kroku prichádza k námietkam zo strany zákazníkov. Tie sú často z 80% emocionálne a z 20% racionálne. Je potrebné aktívne načúvanie, použiť prieskumné a uzavreté otázky, aby sa predajca dostal ku koreňu námietky. Každá námietka má vždy logické riešenia.



Obr. 5: Proces vyjednávania a rozhodovania o kúpe
Zdroj: vlastné spracovanie

5. Krok:
Odovzdanie vozidla spôsobom, ktorý zodpovedá nadšeniu zákazníka. Pri odjazde z priestorov predajne by mal mať zákazník zo svojho nákupu radosť a byť spokojný s poskytnutými službami. Vozidlo je potrebné mať z príslušného servisného oddelenia pripravené, skontrolovať objednávku a vozidlo samotné. Pripravenie dokumentov je takisto potrebné. Spadá pod neho príprava plánu údržby, užívateľská príručka, osvedčenie o prehliadke vozidla.



Obr. 6: Proces odovzdania vozidla
Zdroj: vlastné spracovanie

6. Krok:
Následný servis, ktorého cieľom je si vytvoriť vzťah so zákazníkom a preukázať záujem o spokojnosť zákazníka. Je to taktiež záverečný krok v hladkom prechode od predaja k servisu. Predajca zvyčajne kontaktujte zákazníka behom troch dní od predaja vozidla. Nasledujúci kontakt prichádza po 3 mesiacoch, kde môže predajca pozvať zákazníka na propagačné akcie.



Obr. 7: Proces servisných prehliadok
Zdroj: vlastné spracovanie

Od predajcov je v mnohých prípadoch vyžadované, aby zákazníka kontaktovali behom troch dní od predania vozidla. Je nutné pri telefonickom rozhovore uviesť dôvod volania a uistiť sa, že zákazník má čas s predajcom hovoriť. Zvyšovaniu kreditu predajcu prispieva kontakt zákazníka po uplynutí jedného mesiaca, kde predajca overuje, či je zákazník spokojný, a či sa nevyskytli žiadne problémy. Pod CRM systémom spadá kontaktovanie zákazníka aj za účelom napr. priania k narodeninám, pozvanie zákazníka na propagačné akcie.

ZÁVER

Nová ekonomika si vyžaduje prechod od tzv. „pull marketingu“ k „push marketingu“. Úspech a koniec koncov existencia každého podniku dnes silno závisí od aplikácie komunikačného mixu na konkrétne produkty, do úvahy musia byť brané komunikačné ciele.

Zámerom tejto vedeckej state bolo poskytnúť súhrnný prehľad názorov renomovaných odborníkov na marketing, marketingovú komunikáciu, reklamu. Z hľadiska rozsahu nebolo možné bližšie definovať všetky dôležité atribúty marketingovej komunikácie. Preto sme sa snažili čo najviac skonkretizovať základné definície, pojmy, procesy, ciele, metódy a nástroje, ktoré súčasná zahraničná a domáca literatúra ponúka v súvislosti s danou problematikou.

Príspevok bol koncipovaný do troch hlavných častí. V prvej kapitole sme sa zamerali na analýzu a komparáciu pohľadov a názorov marketingových odborníkov na marketingovú komunikáciu. Pre správne pochopenie marketingu je veľmi dôležité poznať aj prvky, z ktorých sa marketing skladá, proces, ktorým marketing prebieha. V tejto kapitole sme bližšie špecifikovali aj jeden z nástrojov marketingového mixu - marketingovú komunikáciu, popísali sme jej ciele, prvky, ktoré pri komunikácii nemôžu chýbať a všetky náležitosti, aby bola komunikácia čo najefektívnejšia. Samostatnú kapitolu sme venovali aj problematike rozpočtu na marketingovú komunikáciu a popísaniu metód pri tvorbe rozpočtov.

Neopomenuli sme ani tak podstatnú problematiku, akou je účinok reklamy a metódy merania efektívnosti reklamy. V tretej časti sme namodelovali procesnú mapu komunikačnej politiky pomocou softvérovej podpory ArisExpress. Model bol aplikovaný na komunikáciu pri predaji nových vozidiel.

Pri porovnávaní praxe a teórie sa naskytá obraz, že medzi praxou a teóriou sú len malé odlišnosti. Každý podnik, ktorý vloží do komunikácie niečo zo seba samého a obohatí ju o prvky, ktoré sám považuje za najvhodnejšie z hľadiska služby, produktu, financií, môže získať významnú pozíciu na trhu. Podnik si musí podrobne všímať cieľové skupiny, konkurentov a v neposlednom rade aj rozpočet. Prostriedky z rozpočtov sa priraďujú k jednotlivým nástrojom takým spôsobom, aby účinok bol čo najvyšší s najprijateľnejšími nákladmi. Podniky sú dnes nútené pôsobiť v globálnom meradle a zmeniť vzťah a prístup k svojim zákazníkom. Musia si vydobyť podiel na trhu, starostlivo si ho udržiavať a rozvíjať ho.

Tento príspevok bol podporený Vedeckou agentúrou VEGA prostredníctvom finančnej podpory projektu č. 1/0336/14.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

1. BADURA, P. 2002. Spokojnosť zákazníkov ako kľúčový faktor ziskovosti a dlhodobej existencie podnikov. In *Q5 Multidimenzionálne aspekty kvality: zborník konferencie s medzinárodnou účasťou.* Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, 2002. ISBN 80-8055-632-6. s. 7-11.
2. BOUČKOVÁ, J.: *Marketing*, C. H. Beck, Praha 2003, ISBN 80-7179-577-1
3. CSIKÓSOVÁ, A.: *Základy marketingu*, Košice, Elfa 2001, ISBN 80-247-0513-3
4. FORET, M.: *Marketingová komunikace*, Computer Press, Brno 2006, ISBN 80-251-1041-9
5. JEDLIČKA, M.: *Marketingová stratégia podniku*, MAGNA, Trnava 1998, ISBN 80-85722-06-2
6. KOTLER, P.,: *Marketing*, Bratislava, SPN 1992, ISBN 80-08-02042-3

7. KOTLER, P. – ARMSTRONG. G. 2004. *Marketing*. Praha: Grada Publishing. 2004.856 s. ISBN 80-247-0513-3
8. LABSKÁ, H. a kol. 2006. *Marketingová komunikácia*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2006. 220 s. ISBN 80-225-2267-8
9. MESÁROŠOVÁ, M.: *Psychológia predaja*, Ekonóm, Bratislava 2000, ISBN 80-225-1245-1
10. SALOMON M., MARSHALL G., STUARTE E.: *Marketing*, Computer Press, Brno 2006, ISBN 80-251-1273-6
11. SMITH, P.: *Moderní marketing*, Computer Press, Brno 2000, ISBN 80-7226-252-1
12. TAJTÁKOVÁ, M.: *Imidž Slovenských produktov v prostredí Európskeho trhu*, Ekonóm, Bratislava 2007, ISBN 978-80-225-2271-7
13. TELLIS, G.J. 2000. *Reklama a podpora prodeje*. Praha: Grada Publishing, 2000, 602s. ISBN 80-7169-997-7

DIAGNOSTIKA REGIÓNU PRE ÚČELY STANOVENIA HODNOTY PODNIKU

THE DIAGNOSIS OF THE REGION FOR PURPOSES OF DETERMINING THE BUSINESS VALUE

Nikola Švejdová[1]

KĽUČOVÉ SLOVÁ
diagnostika okolia podniku, región, hodnota podniku, analýza PESTEL

KEY WORDS
diagnosis of the business environment, region, business value, PESTEL analysis

JEL Klasifikácia
D46, E00, E47

ABSTRAKT

Predkladaný článok má za cieľ poukázať na možnosť využitia podnikovej diagnostiky v procese stanovovania všeobecnej hodnoty podniku. Podniková diagnostika v procese ohodnocovania podniku nevystupuje len ako zdroj vstupných údajov potrebných pre výpočet, ale i ako prostriedok objektivizujúci výslednú hodnotu podniku. Prostredníctvom dostupných diagnostických metód okolia podniku (regiónu, v ktorom podnik pôsobí) a životného cyklu podniku, v príspevku poukazujeme na význam stanovenia diagnózy, ako prostriedku pre objektivizáciu hodnoty podniku vypočítanej podnikateľskou metódou. Ako vhodné diagnostické metódy pre tento účel boli zvolené analýza PESTEL, pre diagnostikovanie zvoleného regiónu a metódy multikriteriálneho vyhodnocovania variantov, ako metódy diagnostikovania životného cyklu podniku.

ABSTRACT

The present article aims to mention the possibility of using the business diagnostics in the process of general enterprise value estimation. The business diagnosis acts in the process of valuation of the company not only as a source of input data, which are needed to calculate the general value of business, but also as a means of objectifying the final value of the company. We point to the importance of diagnosis, as a means of objectification of enterprise value calculated by yield method, through the available business environment (region in which company operates) and business life cycle diagnostic methods. The PESTEL analysis, for diagnosing selected region and methods of multi-criteria evaluation of variants, as a method of diagnosing the business life cycle were chosen as appropriate diagnostic methods.

ÚVOD

Primárnym cieľom každého podniku je dosiahnuť optimálny stav, a to prostredníctvom monitorovania vlastnej vnútornej rovnováhy (rovnováha medzi vstupmi a výstupmi, nákladmi a výnosmi, príjmami a výdavkami, silnými a slabými stránkami a pod.), ale i rýchleho a flexibilného prispôsobovania sa zmenám vonkajšieho prostredia. Vhodné

[1] Ing. Nikola Švejdová, svejdova.nikola@gmail.com, Fakulta podnikového manažment, Katedra podnikovohospodárska, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, školiteľ: doc. Ing. Anna Neumannová, CSc.

prostriedky na sledovanie podnikovej situácie a na stanovenie aktuálneho stavu podniku poskytuje podniková diagnostika, resp. jej výstup vo forme podnikovej diagnózy.

DIAGNOSTIKA OKOLIA PODNIKU

Diagnostika okolia podniku vychádza z faktu, že podnik neexistuje odrezaný od časovej či priestorovej reality, ale naopak, je zasadený do určitého priestoru a času spolu s rôznymi prvkami, s ktorými je vo vzájomnej spojitosti, a s ktorými sa navzájom ovplyvňujú. Tieto prvky súhrnne nazývame pojmom okolie podniku.

Diagnostika okolia podniku sa ako taká viaže na určitý región, v ktorom sledovaný podnik pôsobí. Pojem región vysvetľuje niekoľko definícií, ktoré sa od seba odlišujú najmä podľa prístupov a odborných názorov autorov, no predovšetkým od účelu, na ktorý sa používajú. Napríklad Zákon o podpore regionálneho rozvoja pojem región definuje nasledovne: „Región je územný celok vymedzený podľa klasifikácie štatistických jednotiek[2]“[3] Demek definuje región ako „územie (časť krajinnej sféry), ktoré sa súborom vlastností, stavov a javov odlišuje od susedných (prípadne) ďalších oblastí, pričom táto jednota je objektívnou podmienkou a zákonitým výsledkom vývoja daného územia.“[4]

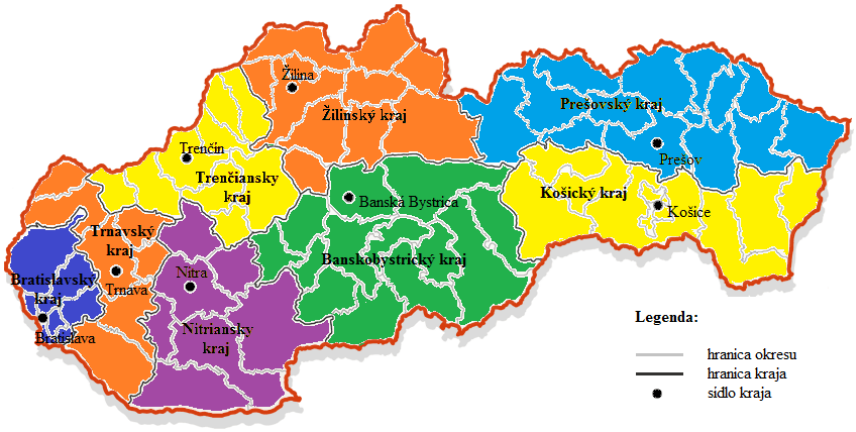
Autori Hančlová a Tvrdý definujú pojem región ako: „územno-priestorový útvar, v ktorom je možné definovať základný socio-ekonomický systém a v priestore ho možno pomocou jedného či viacerých znakov presne vymedziť. Región môžeme vymedziť na základe vzťahov, a to tak, že zlúčime územia, ktoré majú silné vzájomné priestorové väzby, alebo na základe homogenity tak, že zlúčime homogénne územie podľa vybraných znakov alebo na základe funkčnosti. Socio-ekonomický systém sa nenachádza v žiadnom abstraktnom priestore, ale je vymedzený v konkrétnom environmentálnom prostredí, s ktorým je vo vzájomnej interakcii“.[5]

Z tohto prehľadu definícií pojmu región vyplýva, že pri jeho definovaní a vymedzení je potrebné uplatňovať interdisciplinárny prístup, nakoľko región možno charakterizovať ako štruktúrovaný celok, ktorý sa vyznačuje ekonomickými, sociálnymi, geografickými, kultúrnymi, historickými a inými znakmi.

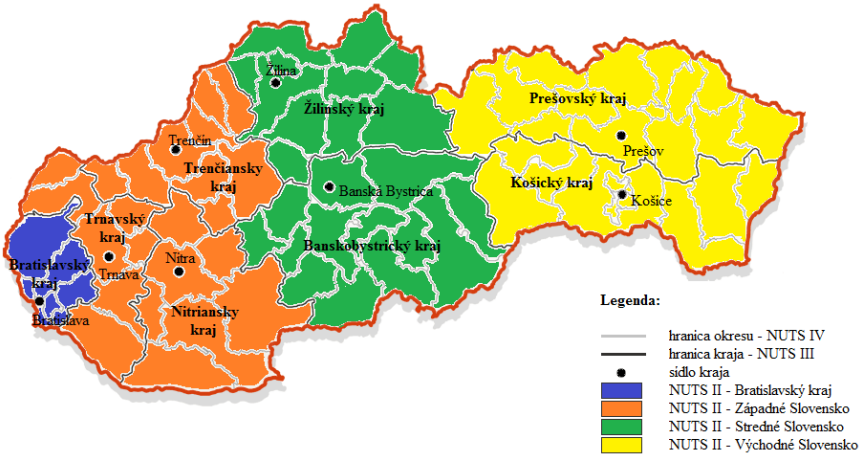
Vo všeobecnej rovine môžeme na pojem región nahliadať z pohľadu troch veľkostných kritérií[6]:

- *subnacionálny región* – súčasť územia jedného štátu (napríklad kraje),
- *supranacionálny región* – tiež nazývaný ako nadnárodný, čiže zoskupenie viacerých štátov (napríklad Stredná Európa, Pobaltie, V4...),
- *transnacionálny región* – tvoria ho územia dvoch alebo viacerých štátov (napríklad euroregióny).

[2] Vyhláška Štatistického úradu Slovenskej republiky č. 438/2004 Z. z., ktorou sa vydáva klasifikácia územných jednotiek.
[3] § 2a zákona č. 539/2008 Z. z.
[4] DEMEK, J. 1987. *Úvod do štúdia teoretickej geografie.* Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 1987. 243 s.
[5] http://sk.scribd.com/doc/16199310/9/Definicia-zakladn%C3%BDch-pojmov.
[6] KOLEKTÍV AUTOROV ŽILINSKEJ UNIVERZITY V ŽILINE. 2006. *Rámcová stratégia Žilinského regiónu pre oblasť inovačného rozvoja.* Žilina: Vydavateľstvo Žilinskej univerzity EDIS, 2006. s. 2.



Obrázok 1 **Aktuálny stav územného členenia SR**
Spracované podľa: SLOBODA, D. 2006. *Slovensko a regionálne rozdiely: teórie, regióny, indikátory, metódy.* Bratislava: Konzervatívny inštitút M. R. Štefánika, 2006. s. 16. Dostupné na internete: http://sk.scribd.com/doc/16199310/9/Definicia-zakladn%C3%BDch-pojmov.



Obrázok 2 **Kategorizácia územia SR podľa systému NUTS**[7]
Spracované podľa: SLOBODA, D. 2006. *Slovensko a regionálne rozdiely: teórie, regióny, indikátory, metódy.* Bratislava: Konzervatívny inštitút M. R. Štefánika, 2006. s. 24. Dostupné na internete: http://sk.scribd.com/doc/16199310/9/Definicia-zakladn%C3%BDch-pojmov.

APLIKÁCIA METÓD PODNIKOVEJ DIAGNOSTIKY NA SLEDOVANÝ PODNIK

Diagnostiku okolia podniku, resp. regiónu v ktorom podnik pôsobí, sme uskutočnili na vybranom regióne, ktorým bol Žilinský samosprávny kraj, v ktorom pôsobí sledovaný podnik, a to spoločnosť KIA Motors Slovakia, s.r.o.

Žilinský samosprávny kraj (ŽSK) pokrýva rozlohu 5 788 km^2, čím zastáva tretie miesto najväčších krajov Slovenska. Prirodzeným centrom tohto vyššieho územného celku je mesto Žilina, ktoré bolo už historicky predurčené, aby sa stalo významným dopravným uzlom, nakoľko sa nachádzalo na križovatke mnohých, nielen historických obchodných ciest. Najvýznamnejšími silnými stránkami tohto kraja sú najmä jeho kvalitná priemyselná infraštruktúra, prírodné bohatstvo, zdroje dreva a nekovových zásob silikátu, progresívne sa

[7] V členských štátoch EÚ sa od začiatku 70. rokov 20. storočia využíva na kategorizáciu štatistických územných jednotiek systém NUTS. Tento systém je vypracovaný a využíva sa na zber, spracovanie a publikovanie komparatívnych štatistických informácií pre potreby sociálno-ekonomických analýz územných jednotiek.

rozvíjajúce odvetvia (predovšetkým odvetvia automotive, metalurgie, strojárstva, produkcie dreva, celulózy, papiera a pod.) a predovšetkým jeho medzinárodné cestné koridory, ktoré spájajú sever s juhom a východ so západom.

Sledovaným podnikom, ktorý sme vybrali pre účely aplikácie, je spoločnosť KIA Motors Slovakia, s.r.o. sídliaca v obci Teplička nad Váhom. Spoločnosť vznikla v roku 2004, pričom výrobný závod bol spustený o dva a pol roka neskôr, t. j. v roku 2006. Výrobná kapacita závodu v Tepličke nad Váhom je 300 tisíc kusov automobilov a 450 tisíc kusov motorov ročne. V roku 2013 spoločnosť KIA Motors Slovakia využila po prvýkrát vo svojej 7-ročnej histórii plnú výrobnú kapacitu žilinského závodu. Vďaka tomu opustilo jeho výrobné linky viac ako 300 000 automobilov a viac ako 450 000 motorov. Spoločnosť KIA Motors Slovakia sa tak postupne stáva jedným z najväčších výrobcov, exportérov, ako aj zamestnávateľov na Slovensku.

Za účelom spracovania a určenia diagnózy sme využili metódu ***analýzy PESTEL*** ako diagnostickú metódu okolia podniku a metódy ***multikriteriálneho vyhodnocovania variantov*** ako metódy diagnostikovania životného cyklu podniku.

UPLATNENIE ANALÝZY PESTEL

a) Politické faktory

Od roku 2004, t. j. od začiatku pôsobenia spoločnosti KIA Motors Slovakia, s.r.o. na území Slovenskej republiky, došlo k rôznym politickým zmenám, no i napriek zmene výkonnej moci v jednotlivých voľbách, ktoré od roku 2004 prebehli, nedošlo k výraznému ohrozeniu politického prostredia, ktoré by malo zásadný vplyv na činnosť tejto spoločnosti.

Spoločnosť KIA Motors Slovakia, s.r.o. získala na Slovensku priaznivé prostredie pre svoje podnikanie, ktoré je dodatočne podčiarknuté pozitívnym vzťahom i s vládou Slovenskej republiky. Už pri jej príchode na Slovensko bola medzi touto spoločnosťou a Vládou SR podpísaná zmluva, v ktorej sa vláda zaviazala poskytnúť automobilke pozemky na výstavbu a k tomu i zodpovedajúcu infraštruktúru. Podnikanie tejto automobilky je taktiež ovplyvnené rôznymi investičnými pomocami od Slovenskej republiky – v roku 2009 to bolo napríklad 17,07 milióna eur. V tejto súvislosti získala spoločnosť KIA Motors Slovakia taktiež i štátnu dotáciu vo forme daňovej úľavy v celkovej výške 15 070 tisíc eur, ktorú môže využiť ako zníženie sadzby dane z príjmov právnických osôb od roku 2011 až do roku 2015.[8]

b) Ekonomické faktory

Slovensko ako malá otvorená ekonomika je do značnej miery závislá najmä na výkonnosti a exporte jej hlavných „ťahúňov“, ktorými sú najmä automobilky, ktoré tu majú svoje výrobné závody. Predpokladom rastu ekonomiky je preto hlavne rastúci zahraničný dopyt. A práve to by sa malo pozitívne prejaviť na vývoji slovenskej ekonomiky.

Vzťahy Slovenskej republiky v medzinárodnom obchode sú silne závislé najmä od Európskej únie. Potvrdzuje to i fakt, že dve tretiny celkového importu krajiny sú do členských štátov EÚ a viac ako 80% exportu ide na európsky trh.[9] Kľúčovým predajným trhom SR je už tradične Nemecko, čím značne ovplyvňuje našu ekonomickú situáciu. Ak totiž bude nemecká ekonomika pri dosahovaní udržateľnej obnovy úspešná, bude to mať pozitívny vplyv aj na slovenskú ekonomiku.

[8] Pre čerpanie tejto daňovej úľavy však musí spoločnosť spĺňať podmienky, ktoré sú súčasťou tejto úľavy.
[9] http://www.webnoviny.sk/ekonomika/slovensko-je-jednou-z-krajin-s-najsilne/748336-clanok.html.

Tabuľka 1 **Makroekonomické ukazovatele slovenskej ekonomiky**

Ukazovateľ	*2010*	*2011*	*2012*	*2013*	*II.Q 2014*
HDP (mil. Eur)	65 887,4	69 139,5	71 463,0	72 097,0	35 402,8
Inflácia	1,0	3,9	3,6	1,4	1,0
Nezamestnanosť (%)	14,40	13,50	14,00	14,20	13,20

Zdroj: ŠÚ SR, www.statistics.sk, spracovanie vlastné.

c) Sociálne faktory

Podľa údajov ŠÚ SR[10] mal k 31.12.2012 Žilinský kraj 690 121 obyvateľov. Spomedzi ôsmich krajov sa tak v počte obyvateľov umiestnil na treťom mieste za krajmi Prešovským (817 382 obyv.) a Košickým (794 025 obyv.).[11] Z jedenástich okresov Žilinského kraja bol v roku 2012 najväčší okres Žilina so 155 084 obyvateľmi a najmenší okres Turčianske Teplice so 16 306 obyvateľmi.

V roku 2012 sa v Žilinskom kraji narodilo spolu 7 208 živých detí – oproti predchádzajúcemu roku sa ich však narodilo o 593 menej. Zomrelo 6 469 osôb, o 124 viac ako v roku 2011. Výsledkom prirodzeného pohybu obyvateľov Žilinského kraja tak bol prirodzený prírastok 739 osôb, čo je o 717 osôb menej ako v prechádzajúcom roku.

d) Technologické faktory

Plánovaný rozpočet Slovenskej republiky na roky 2014 až 2020 počíta s ročným objemom finančných prostriedkov na výskum a vývoj vo výške viac ako 350 mil. eur, čo bude v predmetnom období tvoriť sumárne približne 2,6 mld. eur. Slovenská republika by mala taktiež v tomto období získať z Európskej únie 14 mld. eur, z čoho by malo ísť asi 2,8 mld. eur na podporu výskumu a vývoja. Celkovo by tak SR mala v rokoch 2014 – 2020 na výskum a vývoj ročne poskytnúť prostriedky vo výške takmer 1 mld. eur.[12] Ďalšie finančné prostriedky môže Slovensko získať z rámcového programu EÚ „Horizont 2020“[13], ktorý má rozpočet 84 mld. eur.

V súčasnosti je Slovenská republika, aj z dôvodu podnikania multinacionálnych korporácií na našom území, integrovaná do výrobných európskych sietí. Naše produkty sú konkurencieschopné i na globálnych trhoch. Avšak prepojenosť výskumnej základne Slovenskej republiky na európsky výskumný priestor a európske výskumné siete je nedostatočná. Naša veda a výskum sú totiž izolované od priemyslu a nedokážu plne reagovať na jeho potreby. Slovensko by tak potrebovalo strategické projekty, ktoré by priemyslu priniesli rýchle výsledky, ktoré povedú k rastu úrovne slovenskej vedy a k rozšíreniu spolupráce priemyslu a domácej výskumnej základne. Takéto úlohy by malo podľa Zväzu automobilového priemyslu SR plniť Centrum strategického výskumu a inovácií pre automobilový priemysel, ktoré by tak malo byť rozhodujúcim reprezentantom národnej výskumnej siete v rokovaniach s vládou SR o raste podpory výskumu pre potreby automobilového priemyslu.

Z pohľadu využívaných technológií je žilinský závod automobilky KIA považovaný za jednu z najmodernejších podnikov na Slovensku. Všetky výrobné procesy sú zabezpečované špičkovými technológiami, automatizovanými robotmi a riadiacimi automatizačnými systémami. Žilinský závod tvorí päť výrobných hál. Lisovňa, zvarovňa,

[10] http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=68568.

[11] Za Žilinským krajom v roku 2012 nasledovali Nitriansky kraj (688 400), Banskobystrický kraj (658 490), Bratislavský kraj (612 682), Trenčiansky kraj (593 159) a Trnavský kraj (556 577).

[12] GREGOR, M. – HOLEČEK, J. – ROSINA, Š. – PRIBULA, J. 2013. *Základné informácie o automobilovom priemysle a jeho význame pre SR* [online]. ZAP SR, 2013. [cit. 2014.02.08.] Dostupné na internete: http://www.zapsr.sk/wp-content/uploads/2013/10/Fakty-o-AP.pdf.

[13] Horizont 2020 spája všetky existujúce zdroje financovania Únie v oblasti výskumu a inovácií; https://www.vedatechnika.sk/SK/horizont-2020/Stranky/default.aspx.

lakovňa a montážna hala na seba plynule nadväzujú – tak ako postupne prebieha výroba automobilu. K nim je paralelne pridružená i produkcia motorov, náprav a ostatného pohonného ústrojenstva. V halách montáže, lakovne a motorárne sú nainštalované riadiace a automatizačné systémy od spoločnosti Siemens, ktoré komplexne riadia a vizualizujú výrobné technológie. Technologickou pýchou žilinskej automobilky je predovšetkým lakovňa. Striekanie každej karosérie totiž vykonáva 36 robotov, ktoré si dokážu sami meniť náplne s farbami. Obzvlášť zaujímavo pôsobia i roboty, ktoré montujú do kokpitu áut prístrojové dosky bez toho, aby sa čo i len na sekundu musela karoséria na dopravníkovom páse zastaviť'[14].

e) Environmentálne faktory

Žilinský samosprávny kraj sa v rámci svojich kompetencií v zmysle zákonov č. 302/2001 Z. z. v platnom znení a č. 416/2001 Z. z. v nadväznosti na zákon č. 50/1976 Zb. o územnom plánovaní a stavebnom poriadku v platnom znení zameriava na zlepšenie stavu ŽP najmä prostredníctvom napĺňania zásad a záväzných regulatívov záväznej časti územného plánu regiónu, a to najmä v nasledujúcich oblastiach[15]:

- dobudovanie dopravnej a environmentálnej infraštruktúry v kraji,
- stanovenie zásad rozvoja územia z hľadiska ekologických aspektov, ochrany pôdneho fondu, ochrany prírody a krajiny a ochrany kultúrneho dedičstva,
- podpora využívania obnoviteľných zdrojov energie,
- vytváranie podmienok pre rekultiváciu nevyhovujúcich skládok odpadov a podpora triedenia, recyklácie a zneškodňovania odpadu v kraji.

Na dôležitosť ochrany ŽP zareagovala i spoločnosť KIA Motors Slovakia, a to zavedením a certifikovaním environmentálneho riadenia podľa medzinárodného štandardu ISO 14001. KIA Motors Slovakia taktiež v polovici roku 2008 založila vlastný Nadačný fond Kia v Nadácii Pontis, ktorého cieľom je zlepšiť kvalitu života v žilinskom regióne. Stratégia fondu zahŕňa ochranu životného prostredia, podporu znevýhodnených skupín či rozvoj mobility. V septembri 2005 Kia Motors zriadila i Inštitút pre vývoj ekologických technológií, ktorý sa zameriava najmä na vývoj ekologických vozidiel druhej generácie, nových systémov na báze elektrickej energie, či na systémy na redukciu emisií zo spaľovania. Výsledkom bolo predstavenie novej Kie Optima Hybrid (spojenie benzínového agregátu s elektromotorom) a Kie Soul Flex (agregát spaľujúci benzín a etanol).

Vo všetkých výrobných prevádzkach spoločnosti KIA je zavedený systém riadenia odpadov, čím je zabezpečené správne triedenie a zaobchádzanie s odpadmi. V lakovni sa používajú väčšinou vodou riediteľné farby s nízkym obsahom prchavých organických látok. Priemyselné odpadové vody sú prečisťované v dvoch vlastných čistiarňach odpadových vôd.

f) Legislatívne faktory

Okrem klasických zákonov a vyhlášok, ktoré upravujú podnikanie na Slovensku (Obchodný zákonník, Zákonník práce a pod.) upravujú sféru podnikania v automobilovom priemysle i iné zákony a vyhlášky vlády Slovenskej republiky.

Jedným z týchto zákonov je i Zákon o technických požiadavkách na výrobky a o posudzovaní zhody a o zmene a doplnení niektorých zákonov – Zákon č. 264/1999 Z. z., ako aj Predpis č. 384/2004 Z. Z. – Nariadenie vlády Slovenskej republiky o dostupnosti

[14] Robot pomocou minikamery zosníma prístrojovú dosku a jej obraz porovná s údajmi v počítači. Ak všetko súhlasí, zachytí sa o kolíky na výškovo nastaviteľnom podstavci, na ktorom sa posúva karoséria. Robot kamerou znovu zosníma priestor na prístrojovú dosku, natočí ju do správnej polohy, zasunie ju dnu a vráti sa späť. Zasunutie palubnej dosky pritom netrvá dlhšie ako dve-tri sekundy.

[15] ŽILINSKÝ SAMOSPRÁVNY KRAJ. 2013. *Výročná správa za rok 2012*. Žilina, 2013.

spotrebiteľských informácií o spotrebe paliva a o emisiách CO_2 pri predaji a leasingu nových osobných automobilov. Toto nariadenie ustanovuje povinnosť predajcov nových osobných automobilov úplne a pravdivo informovať spotrebiteľa pred kúpou alebo pred leasingom nového automobilu o spotrebe paliva a o emisiách CO_2. Predaj automobilov na Slovensku taktiež ovplyvňujú i Zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmu, resp. Zákon č. 222/2004 Z. z. o dani z pridanej hodnoty, ktoré významne ovplyvňujú kúpyschopnosť slovenských spotrebiteľov a tým aj predajnosť automobilov Kia.

UPLATNENIE METÓD MULTIKRITERIÁLNEHO VYHODNOCOVANIA VARIANTOV

Metódy multikriteriálneho vyhodnocovania variantov predstavujú kombináciu rôznych prístupov, hodnotení expertov, matematicko-štatistických a iných metód. Pomocou nich možno hodnotiť analyzovaný podnik na základe súboru ukazovateľov, ktoré odrážajú jednotlivé stránky jeho činnosti, a ktoré sú následne syntetizované a kvantifikované v podobe integrálneho ukazovateľa komplexného hodnotenia.

Pre použitie daných metód budeme vychádzať zo skutočnosti, že hodnotenými objektmi sú v našom prípade jednotlivé roky činnosti spoločnosti KIA Motors Slovakia, s.r.o., pričom výsledkom použitia daných metód je diagnostika životného cyklu tejto spoločnosti.

Spoločným východiskom uvedených metód je východisková matica, zložená z relevantných ukazovateľov, ktorým možno prisúdiť čo možno najvyššiu vypovedaciu schopnosť o činnosti tejto spoločnosti.

Tabuľka 2 **Hodnoty zvoleného súboru ukazovateľov**

Rok / *Ukazovateľ*	*2008*	*2009*	*2010*	*2011*	*2012*	*váha*	*charakter*
Rentabilita vl. imania v %	6,143	5,5138	8,3619	11,794	21,0831	1	1
Hrubá rentabilita aktív v %	2,1949	1,3546	2,8249	13,9526	9,5914	1	1
Fin. efektívnosť aktív v %	-0,4532	6,1936	0,83	6,1182	-0,7996	1	1
Prevádzková rentabilita tržieb v %	2,6989	1,8252	1,9496	2,6116	4,7504	1	1
Nákladová efektívnosť tržieb v %	-0,3284	5,7933	0,5243	3,4538	-0,3797	1	1
Podiel pridanej hodnoty v tržbách v %	8,6994	8,1258	7,2815	8,6981	10,9841	1	1
Nákladová rentabilita	0,0125	0,0154	0,015	0,021	0,0414	1	1
Produktivita práce z pridanej hodnoty v tis. €	66,7212	49,6507	70,9899	79,732	117,5535	1	1
Účinnosť zásob	11,7414	10,4576	11,0241	11,5098	13,4465	1	1
Účinnosť DHM	3,5837	2,8829	4,6475	4,8035	5,4096	1	1
Náročnosť výnosov na aktíva	0,6989	0,9267	0,626	0,5603	0,4734	1	-1
Nákladovosť výnosov	0,9847	0,9874	0,9823	0,9758	0,0546	1	-1

Zdroj: Výkazy účtovných závierok spoločnosti KIA Motors Slovakia, s.r.o. za obdobie 2008 – 2012, vlastné spracovanie.

Stupne významnosti jednotlivých ukazovateľov možno zohľadniť pridelením zodpovedajúcich váh. V našom prípade budeme považovať všetky posudzované ukazovatele za rovnocenné, preto sme im priradili rovnakú váhu. Pre ukazovatele, pri ktorých je požadovaný ich rast priradíme hodnotu 1, a naopak pri ukazovateľoch, kde je žiaduci ich pokles, hodnotu -1.

Výsledky získané aplikáciou jednotlivých metód sme následne zhromaždili do komplexného hodnotenia analýzy životného cyklu podniku.

Komplexné zhrnutie výsledkov metód multikriteriálneho vyhodnocovania variantov

Po celkovom zhodnotení analyzovanej spoločnosti pomocou metód multikriteriálneho vyhodnocovania variantov sme zhrnuli výsledné poradia za jednotlivé metódy do nasledujúcej tabuľky a vypočítali ich priemer poradí. Vyčíslili sme tak výsledné poradie, a teda aj komplexné zhodnotenie životného cyklu spoločnosti KIA Motors Slovakia, s.r.o.

Tabuľka 3 **Komplexné hodnotenie životného cyklu spoločnosti KIA Motors Slovakia**

Rok	*Metóda váženého súčtu poradí*	*Bodovacia metóda*	*Metóda normovanej premennej*	*Metóda vzdialenosti od fiktívneho variantu*	*Priemerné poradie*	*Výsledné poradie*
2008	4	5	4	4	4,25	**4**
2009	5	3	5	5	4,50	**5**
2010	3	4	3	3	3,25	**3**
2011	2	2	2	2	2,00	**2**
2012	1	1	1	1	1,00	**1**

Zdroj: vlastné spracovanie.

Pri záverečnom komplexnom zhodnotení výsledného poradia hodnotených rokov získaných prostredníctvom jednotlivých metód sme získali zhodné výsledky u všetkých metód len za roky 2011 a 2012. Odlišné poradie sme získali pri ostatných rokoch len pri bodovacej metóde. Dôležitými rokmi analyzovaného obdobia je rok 2009 s najhoršími hodnotami ukazovateľov a rok 2012, bod kulminácie, kedy spoločnosť KIA Motors Slovakia dosiahla najlepšie výsledky.

STANOVENIE VŠEOBECNEJ HODNOTY SPOLOČNOSTI KIA MOTORS SLOVAKIA, S.R.O. PODNIKATEĽSKOU METÓDOU

Výpočet všeobecnej hodnoty sledovanej spoločnosti prostredníctvom podnikateľskej metódy sme uskutočnili pomocou odčerpateľných zdrojov, pričom sme uvažovali s neobmedzenou životnosťou danej spoločnosti. Pre výpočet miery kapitalizácie, ktorú sme použili na odúročenie odčerpateľných zdrojov, sme použili metódu priemerných nákladov na jednotlivé zložky kapitálu.

Čiastkovými parametrami, ktoré potrebujeme vypočítať sú náklady vlastného kapitálu, náklady cudzieho kapitálu a úroková miera.

Náklady vlastného kapitálu vypočítame ako[16]:

$$\beta_N = \frac{\beta_S}{1+(1-d)\,.\,\frac{CK0}{VK0}}$$

$$\beta Z = \beta N\,.\left\{1+(1-d)\,.\,\frac{CK1}{VK1}\right\}$$

[16] JAKUBEC, M. – KARDOŠ, P. – KUBICA, M. 2011. *Riadenie hodnoty podniku – zbierka príkladov.* Bratislava: Iura Edition, 2011. s. 78-79. ISBN 978-80-8078-379-2.

$$r_e = r_f + \beta_Z \cdot (r_m - r_f)$$

kde:
β_N - systematické trhové riziko bez vplyvu kapitálovej štruktúry, t. j. nezadlženého podniku,
β_S - sektorový koeficient beta (koeficient beta za odvetvie, v ktorom firma pôsobí),
d - sadzba dane z príjmov,
CK_0 - cudzí kapitál v období 0 (úročený aj neúročený),
VK_0 - vlastný kapitál v období 0 (vlastné imanie),
β_Z - systematické trhové riziko vrátane vplyvu kapitálovej štruktúry, t. j. zadlženého podniku,
CK_1 - cudzí kapitál v období 1,
VK_1 - vlastný kapitál v období 1,
r_e - miera výnosu vlastného imania,
r_f - bezriziková úroková miera, určená priemernou výnosnosťou štátnych dlhopisov s najdlhšou lehotou splatnosti ku dňu ohodnotenia,
$(r_m - r_f)$ - prémia za trhové riziko.

Náklady požičaného kapitálu sa určia ako:

$$N_{PK} = \frac{Nu}{Pk}$$

kde:
N_{PK} - náklady požičaného kapitálu,
Nu - nákladové úroky,
Pk - objem úročeného požičaného kapitálu.

Úroková miera (i), potrebná pre odúročenie odčerpateľných zdrojov, sa stanoví na základe vzorca[17]:

$$i = (1 - DS) \cdot N_{PK} \cdot \frac{PK}{CK} + N_{VK} \cdot \frac{VK}{CK}$$

kde:
i - vypočítaná miera kapitalizácie v % odrážajúca mieru rizika, priemernú nákladovosť kapitálu a štruktúru využívaného kapitálu, ktorá sa do výpočtu dosadzuje v desatinnom tvare,
DS - sadzba dane z príjmu v %, stanovená podľa Zákona o dani z príjmov, dosadzuje sa v desatinnom tvare,
N_{PK} - náklady spojené s využívaním požičaného kapitálu v % (úrok a iné náklady platené veriteľom), dosadzuje sa v desatinnom tvare,
N_{VK} - náklady vlastného kapitálu v %, t. j. podiel na zisku očakávaný a získavaný vlastníkom za vklad svojho kapitálu do podniku, dosadzuje sa v desatinnom tvare,
PK - objem požičaného kapitálu (najmä dlhodobé bankové úvery, bežné bankové úvery, finančné výpomoci, lízing a pod.),
CK - objem celkového kapitálu, ktorým sa rozumie súčet vlastného a požičaného kapitálu,
VK - objem vlastného kapitálu (pozostáva zo zložiek pasív, ktorými sa na účel výpočtu rozumie vlastné imanie).

[17] JAKUBEC, M. – KARDOŠ, P. – KUBICA, M. 2011. *Riadenie hodnoty podniku – zbierka príkladov.* Bratislava: Iura Edition, 2011. s. 61. ISBN 978-80-8078-379-2.

Podľa uvedených vzorcov sme uskutočnili výpočet priemerných nákladov kapitálu WACC. Pre spoločnosť KIA Motors Slovakia, s.r.o. sú platné nasledujúce výsledky:

Tabuľka 4 **Priemerné náklady kapitálu**

Náklady požičaného kapitálu	6,50%
βs – priemerný sektorový koeficient beta	0,8967
βz	0,7964
Bezriziková úroková miera[18]	2,5180
Prémia za trhové riziko[19]	6,28
Náklady vlastného kapitálu	7,52%
WACC (priemerné náklady kapitálu)	**6,94%**

Zdroj: vlastné spracovanie.

Nasledujúcim krokom bolo určenie udržateľnej miery rastu, ktorá je nevyhnutná pri výpočte pokračujúcej hodnoty spoločnosti, kedy uvažujeme s jej neobmedzenou životnosťou. Udržateľnú mieru rastu bolo možné stanoviť len na základe odborného odhadu. Pri spoločnostiach, kde je budúci rast zjavný, je trvalo udržateľná miera rastu stanovovaná na úrovni 2 – 3%. Vzhľadom na zachovanie princípu opatrnosti sme stanovili trvalo udržateľnú mieru rastu na dolnej hranici tohto intervalu, teda na úrovni 2%.

Pre spoločnosť KIA Motors Slovakia, s.r.o. bol vypracovaný finančný plán v štruktúre súvaha, výkaz ziskov a strát a prehľad cash flow na obdobie od roku 2014 do 2020. Prognóza odčerpateľných zdrojov je na základe navrhovaného finančného plánu nasledovná:

Tabuľka 5 **Odčerpateľné zdroje spoločnosti pre roky 2014 – 2020 (v Eur)**

Ukazovateľ	*2014*	*2015*	*2016*	*2017*	*2018*	*2019*	*2020*
Čistý zisk	250 659 793	322 453 339	402 743 713	480 272 840	579 692 479	688 889 484	784 215 120
Odpisy	114 388 366	119 215 555	124 246 452	129 489 652	134 954 115	140 649 179	146 584 574
Investície	146 353 377	152 529 489	158 966 234	165 674 609	172 666 077	179 952 586	187 546 585
Pracovný kapitál	657 198 979	871 067 908	1 155 445 730	1 516 015 059	1 955 452 114	2 492 828 283	3 137 850 544
Prírastok pracovného kapitálu	151 028 142	213 868 929	284 377 822	360 569 329	439 437 054	537 376 169	645 022 262
CF = OZ	**67 666 640**	**75 270 476**	**83 646 109**	**83 518 553**	**102 543 463**	**112 209 908**	**98 230 848**

Zdroj: vlastné spracovanie.

V roku 2021 uvažujeme s odčerpateľnými zdrojmi na úrovni roku 2020.

Všeobecná hodnota odčerpateľných zdrojov za obdobie 2014 – 2020 pri vypočítanej miere kapitalizácie je nasledujúca:

Tabuľka 6 **Všeobecná hodnota odčerpateľných zdrojov (v Eur)**

Položka	*31.12.2014*	*31.12.2015*	*31.12.2016*	*31.12.2017*	*31.12.2018*	*31.12.2019*	*31.12.2020*
"Vzdialenosť od dátumu ocenenia" (roky)	1	2	3	4	5	6	7
Diskontný faktor	0,935	0,874	0,818	0,765	0,715	0,669	0,625
Odčerpateľné zdroje	67 666 640	75 270 476	83 646 109	83 518 553	102 543 463	112 209 908	98 230 848
Súčasná hodnota odčerpateľných zdrojov	**63 275 332**	**65 817 943**	**68 395 134**	**63 859 019**	**73 317 404**	**75 022 258**	**61 413 894**

Zdroj: vlastné spracovanie.

[18] Štátny dlhopis ŠD 225 D, Emitent: Ministerstvo financií SR, ISIN: SK4120009044, Dátum vydávania: 21. 11. 2013, Dátum splatnosti: 28. 02. 2023, Priemerná úroková sadzba: 2,5180 % p. a.

[19] Zdroj: www.damodaran.com.

Všeobecná hodnota odčerpateľných zdrojov za obdobie 2014 - 2020 je pri vypočítanej miere kapitalizácie **6,94 %** je vo výške **471 101 tis. Eur.**

Pokračujúcu hodnotu získame dosadením hodnôt podľa vzorca[20]:

$$H_p = \frac{OZ_{t+1}}{i - g} * \frac{1}{(1+i)^n} = \frac{98\ 230\ 848}{0{,}0694 - 0{,}0200} * 0{,}6252 = \mathbf{1\ 243\ 197\ tis.\ Eur}$$

Všeobecná hodnota podniku stanovená podnikateľskou metódou je vo výške:

Tabuľka 7 **Všeobecná hodnota spoločnosti KIA Motors Slovakia, s.r.o.**

Položka	*VŠH v tis. Eur*
Všeobecná hodnota odčerpateľných zdrojov	471 101
Pokračujúca hodnota	1 243 197
Prevádzkovo-nepotrebný majetok	0[21]
Úročený požičaný kapitál	283 060
Diskont za minoritu	0
VŠH podniku vypočítaná pod. metódou	**1 431 238**

Zdroj: vlastné spracovanie.

Na základe diagnózy vybraného regiónu a dosiahnutých priaznivých výsledkov finančnej analýzy podniku a metód multikriteriálneho vyhodnocovania variantov môžeme stanoviť koeficient objektivizácie, ktorý zreálni všeobecnú hodnou spoločnosti vypočítanú prostredníctvom podnikateľskej metódy. Tento koeficient bol stanovený na úrovni 1,02.

Všeobecná hodnota spoločnosti KIA Motors Slovakia, s.r.o. je k 31.12.2013 stanovená na úrovni **1 459 862 760,- Eur**.

ZÁVER

Účelom tohto príspevku bolo poukázať na opodstatnenosť podnikovej diagnostiky v procese znaleckého dokazovania v oblasti stanovovania všeobecnej hodnoty podniku. Tento cieľ bol naplnený, nakoľko sme prostredníctvom vhodne zvolených metód podnikovej diagnostiky potvrdili, že táto vedná disciplína nachádza značné uplatnenie v znaleckej praxi.

Dokázali sme taktiež, že na hodnotu podniku nevplýva len hodnota jeho majetku či kapitálová štruktúra, ale i taký prvok ako okolie podniku, resp. lokalita, v ktorej uskutočňuje svoju podnikateľskú činnosť. Priestorová lokalizácia má zmysel predovšetkým vzhľadom na väčšie či menšie nerovnosti v umiestnení výrobných faktorov, ale i vzhľadom na vzdialenosť od dodávateľov, odberateľov a pod. Vlastníci sa tak pri rozhodovaní o lokalite svojho podniku rozhodujú predovšetkým podľa nákladov spojených s obstaraním (surovín, tovarov, pracovnej sily a pod.), nákladmi spojenými s využívaním infraštruktúry a nákladmi spojenými s odbytom a predajom svojej produkcie (tovarov, resp. služieb), ale i podľa toho, či chcú, aby ich podnik sídlil v historickom centre mesta, na predmestí či v blízkosti chemického závodu, či budú podnikať v krajine s nestabilnou politickou situáciou, v krajine uplatňujúcej takmer nulové zdanenie alebo v krajine so stabilnou ekonomickou situáciou.

[20] JAKUBEC, M. – KARDOŠ, P. – KUBICA, M. 2011. *Riadenie hodnoty podniku – zbierka príkladov.* Bratislava: Iura Edition, 2011. s. 59. ISBN 978-80-8078-379-2.

[21] Spoločnosť KIA Motors Slovakia, s.r.o. neeviduje prevádzkovo – nepotrebný majetok. Nemá žiadne finančné investície v iných spoločnostiach a peňažné prostriedky, ktoré sú k dispozícii na účtoch a v pokladni, sú priebežne využívané na podnikateľskú činnosť spoločnosti.

Sumarizovaním výsledkov vykonanej diagnostiky okolia a životného cyklu sledovaného podniku sme tak mohli skonštatovať, že spoločnosť má predpoklady fungovania v budúcnosti a dosahovania kladných odčerpateľných zdrojov, čo vytvorilo predpoklad pre použitie podnikateľskej metódy stanovenia všeobecnej hodnoty podniku pri neobmedzenej životnosti. Všeobecná hodnota spoločnosti KIA Motors Slovakia, s.r.o. pri použití tejto znaleckej metódy bola k 31.12.2013 stanovená vo výške 1 431 238 000,- Eur. Túto hodnotu sme následne objektivizovali prostredníctvom koeficientu objektivizácie, ktorý zreálnil hodnotu podniku o vplyvy pôsobiace z jeho okolia. Takto upravená všeobecná hodnota spoločnosti KIA Motors Slovakia, s.r.o. k 31.12.2013 dosahovala výšku 1 459 862 760,- Eur.

Po zhodnotení výsledkov zhrnutých v tomto príspevku môžeme konštatovať, že podniková diagnostika nevystupuje v procese ohodnocovania podniku len ako zdroj vstupných údajov potrebných pre výpočet všeobecnej hodnoty podniku, ale i ako prostriedok objektivizujúci výslednú hodnotu podniku.

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] DEMEK, J. 1987. *Úvod do štúdia teoretickej geografie.* Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 1987. 243 s;

[2] GREGOR, M. – HOLEČEK, J. – ROSINA, Š. – PRIBULA, J. 2013. *Základné informácie o automobilovom priemysle a jeho význame pre SR* [online]. ZAP SR, 2013. [cit. 2014.02.08.] Dostupné na internete: <http://www.zapsr.sk/wp-content/uploads/2013/10/Fakty-o-AP.pdf>. 8 s.;

[3] JAKUBEC, M. – KARDOŠ, P. – KUBICA, M. 2011. *Riadenie hodnoty podniku – zbierka príkladov.* 1. vydanie. Bratislava: Iura Edition, 2011. 157 s. ISBN 978-80-8078-379-2;

[4] KOLEKTÍV AUTOROV ŽILINSKEJ UNIVERZITY V ŽILINE. 2006. *Rámcová stratégia Žilinského regiónu pre oblasť inovačného rozvoja* [online]. Žilina: Vydavateľstvo Žilinskej univerzity EDIS, 2006. [cit. 2013.07.10.]. Dostupné na internete: <http://cms.vtpzilina.sk/inovacie/wp-content/uploads/RIS-Zilina-komplet.pdf>. 460 s.;

[5] KUBICA, M. – KARDOŠ, P. – JAKUBEC, M. 2011. *Aktuálne právne predpisy pre znalcov, tlmočníkov a prekladateľov.* Brno: Tribun EU, s. r. o., 2011. 296 s. ISBN 978-80-263-0033-5;

[6] MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ. A. 2012. *Podnik a podnikanie*. Bratislava: Sprint dva, 2012. 215 s. ISBN 978-80-89393-83-1;

[7] NEUMANNOVÁ, A. a kol. 2012. *Podniková diagnostika.* Bratislava: Iura Edition, 2012. 201 s. ISBN 978-80-8078-464-5;

[8] SLOBODA, D. 2006. *Slovensko a regionálne rozdiely: teórie, regióny, indikátory, metódy* [online]. Bratislava: Konzervatívny inštitút M. R. Štefánika, 2006. [cit. 2013.07.10.] Dostupné na internete: <http://sk.scribd.com/doc/16199310/9/Definicia-zakladn%C3%BDch-pojmov>. 49 s.;

[9] ŠVEJDOVÁ, N. 2014. *Diagnostika vybraného regiónu pre účely stanovenia hodnoty podniku:* diplomová práca. Bratislava: EUBA, 2014. 84;

[10] ŽILINSKÝ SAMOSPRÁVNY KRAJ. 2013. *Výročná správa za rok 2012* [online]. Žilina, 2013. [cit. 2014.04.10.] Dostupné na internete: http://www.regionzilina.sk/files/odbory/financie/2013/vyrocne-spravy/vyrocna-sprava_2012_zverejnenie.zip;

[11] Vyhláška č. 492/2004 Z. z. o stanovení všeobecnej hodnoty majetku a o zmene a doplnení predpisov;

[12] Zákon č. 539/2008 Z. z. o podpore regionálneho rozvoja;
[13] http://sk.scribd.com/doc/16199310/9/Definicia-zakladn%C3%BDch-pojmov;
[14] www.statistics.sk;
[15] www.nbs.sk;
[16] http://www.webnoviny.sk/ekonomika/slovensko-je-jednou-z-krajin-s-najsilne/748336-clanok.html;
[17] http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=68568;
[18] https://www.vedatechnika.sk/SK/horizont-2020/Stranky/default.aspx;
[19] www.kia.sk;
[20] www.damodaran.com;
[21] http://www.kurzy-online.sk/makroekonomika/nezamestnanost/.

EFEKTIVITA VE VZDĚLÁVÁNÍ BEZPEČNOSTNÍHO MANAGEMENTU NA REGIONÁLNÍ ÚROVNI

EFFICIENCY IN EDUCATION OF SECURITY MANAGEMENT AT A REGIONAL LEVEL

Ivo Svoboda[1]

KLÍČOVÁ SLOVA
Bezpečnostní management, celoživotní vzdělávání, efektivita vzdělávání, evaluace, profesní kompetence, vzdělávání.

KEY WORDS
Lifelong learning, effectiveness of education, evaluation, professional competence, security management, education.

ABSTRAKT
Tento článek pojednává o teoretických východiscích vzdělávání v rámci konceptu celoživotního vzdělávání bezpečnostního managementu. Článek poukazuje na nezbytnost celoživotního vzdělávání ale i na možnosti hodnocení efektivnosti této činnosti, a to nejen z hlediska ekonomického, tak zejména z pohledu rozvoje profesních kompetencí jednotlivce i personálního rozvoje bezpečnostního managementu v regionální právě. V článku jsou v hrubých rysech popsány možnosti měření efektivity vzdělávání.

ABSTRACT
This article discusses theoretical bases of education in the concept of lifelong learning security management. The article points out the necessity for lifelong learning but also possibilities to evaluate the effectiveness of this activity, not only from economic point of view, and especially from the perspective of the development of professional competencies of individual and personal development of security management at a regional level. The article describes in gross features possibilities of measuring the effectiveness of education.

[1] Doc. JUDr. PhDr. Ivo Svoboda, Ph.D. Masarykova univerzita Brno, Pedagogická fakulta, svoboda@ped.muni.cz

ÚVOD

Vzdělávání dospělých je velmi širokým a v odborné literatuře různě užívaným pojmem, přičemž může zahrnovat buď základní školní vzdělání (které získávají lidé až v dospělém věku) nebo častěji tzv. další vzdělávání. Další vzdělávání je v andragogickém pojetí obvykle pojímáno jako zájmové, občanské nebo další profesní vzdělávání. V rámci státní správy v České republice pak můžeme hovořit výhradně o profesním vzdělávání v rámci profesního i kariérního růstu, nebo v rámci rekvalifikace. Současná doba radikálních úsporných opatření si však vyžaduje redukci neefektivních aktivit, a tedy vyvstává potřeba provádět radikální kroky vedoucí k efektivitě vzdělávání bezpečnostního managementu. V této souvislosti je třeba vzít v úvahu zejména přesné vyjádření očekávaných klíčových kompetencí absolventů za strany zadavatele vzdělávací aktivity, tak i průběžnou zpětnou vazbu ze strany frekventantů a následně i absolventů a jejich zaměstnavatelů.

V současnosti řada českých vysokých škol realizuje široké spektrum vzdělávacích aktivit v rámci vzdělávání dospělých. Tento stav však stále ještě neodpovídá skutečným potřebám společnosti s ohledem na proměňující se požadavky trhu práce. V praxi ovšem existuje mnoho příležitostí ke zlepšení úrovně v této oblasti. Tlak omezených finančních a časových zdrojů však nutí vedení škol k plánování rozvoje pracovníků ke snaze o jejich **efektivní využívání.**

Kvalitou vzdělávání (tedy vzdělávacích procesů, vzdělávacích institucí, vzdělávací soustavy), se rozumí žádoucí (míněno optimální) úroveň fungování anebo produkce těchto procesů či institucí, která může být předepsána určitými požadavky, např. vzdělávacími standardy, a může být tedy objektivně měřena a hodnocena (Průcha, 1996, s. 64). **Nástrojem řízení kvality je evaluace**, která by neměla být vnímána jen jako kontrola, technokratický sběr dat nebo nějaká hierarchizace postupů jednotlivých pracovníků (Rýdl, 1998, s. 82). Pro objasnění pojmu evaluace je možno použít dvou definic:

1. Evaluace je proces systematického shromažďování a analýzy informací podle určitých kritérií za účelem dalšího rozhodování (Bennet, 1994, s. 62).
2. Evaluace je systematické zkoumání hodnoty a efektivity určitého předmětu nebo jevu (Joint Committee on Standards for Educational Evalution, 1994, s. 117).

V současnosti jsou možné dva přístupy k hodnocení kvality vzdělávání:
1. přístup:
Hodnocení výsledků vzdělávání studenta v danou chvíli a to podle vnějších ukazatelů (např. vzdělávacích standardů). Hodnocení by mělo probíhat vůči vnějším jednotným požadavkům (např. srovnání studentů mezi sebou apod.).
2. přístup:
Spočívá v hodnocení výsledků vzdělávání studentů na konci vzdělávání. Kritériem kvality vzdělávání je spokojenost a naplněnost potřeb či očekávání studenta.

Hodnocení neboli evaluace vzdělávacího projektu je tedy zjišťování, zpracování a interpretace dat s cílem vyhodnotit jeho efektivnost.

EFEKTIVNOST VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

Velmi podstatný, i když v odborné literatuře ne zcela konkrétně rozpracovaný, se jeví problém zjišťování efektivity vzdělávání dospělých. Při určování efektivnosti výchovy a vzdělávání se hodnotí nejen výsledek, ale i průběh výchovy a vzdělávání, a to z hlediska stanovených a očekávaných cílů i z hlediska návratnosti nákladů vynaložených na tento proces.

Pojem efektivnost vyjadřuje **vztah mezi cíli, výsledky a náklady na výchovu a vzdělávání**. Hodnocení efektivnosti je cílem a současně i prostředkem zvyšování efektivnosti výchovy a vzdělávání. Efektivnost výchovy a vzdělávání je možno hodnotit z více aspektů a stránek a to dle tří druhů efektivnosti:

- sociální či profesní efektivnost,
- ekonomická efektivnost,
- pedagogická efektivnost.

Skutečnost komplikovanosti hodnocení efektivity vzdělávacích aktivit dospělých lze doložit poznatky Kirkpatrika (1991, s. 81-87), který vymezuje čtyři úrovně hodnocení efektivity profesního vzdělávání dospělých:

1. **Evaluating reaction** tzn. nejrůznějšími metodami (ankety, dotazníky, interwiev) a technikami se zkoumají bezprostřední reakce účastníků na kurz, lektory, jejich názory na učební látku, její využití v praxi atd.
2. **Evaluating learning** tzn. „klasickými“ školskými způsoby (testy, referáty, zkouškami apod.) se zjišťuje, jak dospělí zpracovali prezentované informace, jaké vědomosti a v jaké kvalitě si je osvojili apod.
3. **Evaluating behavior** tzn. sledováním změn chování a jednání jako důsledek výukového procesu. Může se zjišťovat přímo ve výuce prostřednictvím didaktických metod (hraní rolí, manažerských her, tréninků apod.) nebo v dalších simulovaných situacích jako na např. aoutdoor training, assesment centre, divadlo jako vzdělávací prostředek apod.
4. **Evaluating result** tzn. zkoumání naplnění hlavního cíle profesního vzdělávání dospělých. Zkoumá se, zda došlo pod vlivem vzdělávání ke změně produktivity práce, ať již u jednoho pracovníka či u celých pracovních kolektivů.

První úroveň (reaction) Kirkpatrickova modelu je hledání odpovědí na otázky, jak se účastníkům vzdělávání školení líbilo a zda probírané problémy byly relevantní pro jejich práci, co si myslí o lektorech a lekcích. K tomu se využívají dotazníky, ankety, rozhovory s účastníky po vzdělávací aktivitě. Mezi výhody hodnocení vzdělávání na první úrovni lze zařadit:

- okamžitou zpětnou vazbu,
- vytvoření mechanismu pro hodnocení a řízení poskytovatelů vzdělávání, instruktorů, kurzů a vyučovacích metod,
- kontrolu nákladů a strategicky vynakládaných prostředků.

Pokud se to dělá dobře, je to způsob, jakým se může organizace dívat na prostředky vynaložené na vzdělávání. Nevýhodou je nedostatečné propojení mezi reakcí na vzdělávání a dopadem na výkonnost, protože i když manažer zjistí, že účastníci byli se školením spokojeni, neznamená to, že to, co se naučili, budou uplatňovat ve své práci.

Kromě hodnocení účastníky školení, je vhodné, aby se i manažer, který provádí hodnocení vzdělávání, seznámil se školením a do celkového hodnocení zahrnul svoje názory a postřehy. Získaný výsledek mívá větší hodnotu než jednostranné hodnocení školených pracovníků. Podle Kirkpatricka je třeba vykonávat hodnocení školení minimálně na této úrovni s cílem vzdělávání zlepšovat. Současně je také východiskem pro hodnocení na následující druhé úrovni.

Ve druhé úrovni (learning) jde o hodnocení získaných poznatků, toho, co se účastníci školení naučili. K tomu se využívají testy před a po vzdělávací aktivitě tzn. „klasickými" školskými způsoby (testy, referáty, zkouškami apod.) se zjišťuje, jak dospělí zpracovali prezentované informace, jaké vědomosti a v jaké kvalitě si je osvojili apod. Pokud jsou aktuální dovednosti a znalosti účastníků předem jasně, je hodnocení jednodušší. Hodnocení vzdělávání na této úrovni znamená hledání odpovědí na otázky: Jaké znalosti získali účastníci školení? Které schopnosti zlepšili a rozvinuli? Jaké postoje a názory a jak byly změněny? Při odpovědích na otázky musí absolventi školení prokázat, co z toho, co se naučili uplatnění v práci. Manažeři tak získají přesvědčivější důkaz o efektivnosti vzdělávání než na první úrovni.

Třetí úrovní (transfer, behavior) je vyhodnocování individuální pracovní výkonnosti, pracovního chování a zjišťování, jak zaměstnanci uplatňují získané poznatky ve své práci. Jde o hledání odpovědi na otázku, jak se absolvováním školení změní práce zaměstnanců. Tato úroveň je **považována za klíčovou**, protože právě v ní se ukáže efektivnost vzdělávacího programu, přestože jsou s ní spojeny i značné potíže. Jako metody hodnocení se využívají strukturované rozhovory s účastníky vzdělávání a jejich nadřízenými, dotazníky pro účastníky a manažery a získání určité kvalifikace. Může se zjišťovat přímo ve výuce prostřednictvím didaktických metod (hraní rolí, manažerských her, tréninků apod.) nebo v dalších simulovaných situacích jako na např. outdoor training, assesment centre, divadlo jako vzdělávací prostředek apod. Přínosem hodnocení vzdělávání na třetí úrovni je identifikace vlivu školení na individuální pracovní výkon a také ukazatele jako je kvalita a produktivita práce a úspora času.

Čtvrtá úroveň (results), nejdůležitější a nejnáročnější, představuje hodnocení vzdělávacího programu na úrovni organizační jednotky. Sleduje se vliv vzdělávací aktivity na růst produktivity, zlepšení kvality výstupu, snížení nákladů a zvýšení kvality výstupu, snížení nákladů a zvýšení mezd. K získání potřebných informací se využívají strukturované rozhovory s vrcholovým managementem, principy benchmarkingu, doporučuje se využití kritérií z prvních tří úrovní.

V literatuře se lze také setkat s rozšířeným tzv. pětiúrovňovým modelem hodnocení výsledků podnikového vzdělávání zaměstnanců. Tento model tvoří již známé čtyři úrovně definované Kirkpatrickem, ke kterým přidává J. J. Phillips **pátou úroveň**.

Pátá úroveň představuje hodnocení konečné hodnoty vzdělávání pro organizaci jako celek z hlediska vyšší ziskovosti, růstu organizace, případně zlepšení její podnikové kultury. Na této úrovni se porovnávají finanční přínosy s vynaloženými náklady. Při

zjišťování se zpravidla využívá vzorec pro vypočítání návratnosti investic **ROI (Return on investment).**

$$ROI = \frac{p - n}{n} \times 100$$

kde:
p = příjmy resp. přínosy vzdělávání
n = náklady na vzdělávání

Takto vypočítaný výsledek vyjadřuje procentuální návratnost investovaných prostředků. K výpočtu je třeba nejdříve stanovit přínosy a náklady na vzdělávání. Pokud jde o přínosy, je vhodné zahrnout do výpočtu časové úspory (tzn. ušetřený čas vyjádřený pomocí hodinové mzdy), zvýšení produktivity (finanční přínos produkcí např. dalších výrobků vlivem školící aktivity), zlepšení kvality výstupu (méně reklamací apod.). Oproti tomu při vyčíslení nákladů na vzdělávací aktivitu je možné brát v úvahu náklady na návrh a organizaci vzdělávání (vzdělávací materiály, vybavení, pronájem, doprava, ubytování strava, mzdové náklady a nižší produktivita práce vlivem toho, že zaměstnanci, kteří se momentální účastní školení, tak se neúčastní v pracovním procesu. Aby bylo možné získat komplexní výsledek o efektivitě vzdělávání, je třeba, aby byla evaluace **prováděna na všech úrovních hodnocení**.

Dále se třeba zmínit **pedagogickou efektivitu** vzdělávání dospělých, resp. zaměstnanců ve státní správě, a to úrovni, která je popisovaná v prvním bodě. Efektivnost pedagogického procesu dospělých je možno hodnotit na základě praktických zkušeností i poznatků vyvozených z experimentů a empirického ověřování určitých teorií a zákonů, například teorie kreativity, teorie problémového vyučování, teorie systémové optimalizace apod. Při takovém zkoumání se používají metody pedagogicko-psychologického a pedagogicko-sociologického výzkumu i běžné výchovně vzdělávací metody. Cílem analýzy pedagogické efektivnosti je zjištění, do jaké míry se výsledky určité etapy výchovně vzdělávacího procesu shodují, případně odlišují od stanovených výchovně vzdělávacích cílů nebo hypotéz, ověřovaných teorií a zákonů. Na základě zjištění a analýz, které faktory podmínily pedagogickou efektivnost pozitivně a které negativně, se stanoví podmínky i prostředky optimalizace výchovně vzdělávacího procesu.

Ukazateli pedagogické efektivnosti nejčastěji bývají **kvantita a kvalita změn, ke kterým dochází v procesu výchovy a vzdělávání dospělých**. Efektivní je takový výchovně vzdělávací proces, v němž se dosahuje maximálních výsledků v minimálním čase, při nejmenší námaze a vynaložených prostředcích. Zvyšovat efektivnost procesu výchovy a vzdělávání znamená optimalizovat především vztahy mezi faktory, které podporují efektivnost, tj. zvyšovat vliv cílů, obsahu, metod, didaktických prostředků, učitelů, vychovatelů, účastníků, sociálního klimatu, motivace i organizace výchovně vzdělávacích procesu.

ZÁVĚR

Na základě uvedených skutečností je zřejmé, že zvyšování efektivity ve vzdělávání bezpečnostního managementu v regionální správě je nutno řešit systémově na základě aktuálních potřeb společnosti, tedy na základě návratnosti investic finančních, materiálních i personálních, a to zejména vlivem optimalizace faktorů jako je organizace studia, frekvence konzultací, forma výuky, didaktické prostředky apod. Svědčí o tom i studijní výsledky absolventů u zkoušek. Také hodnocení studia jako celku dosahuje stále lepších výsledků. Do budoucna bych také rád ověřil efektivitu dalšího vzdělávání příslušníků úředníků státní správy z pohledu jejich využití získaných poznatků v praxi.

POUŽITÁ LITERATURA

BELCOURT, M., WRIGHT, P. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*, Praha: Grada, 1998.
EGER, L., *Personální řízení. Liberec:* Technická Univerzita, 2004. ISBN 8070837993.
CHRÁSKA, M. *Základy výzkumu v pedagogice*. 2. vyd. Olomouc: Pedagogická fakulta UP, 1998. ISBN 8070677988.
KAMIAČ, A. *Ekonomika vzdelania*. Bratislava: Práca, 1971.
KOLEŇÁK, J., SMOLÍKOVÁ, L. *Základy projektového managementu.* Brno: Vutium, 2013.
MPSV ČR. *Strategie rozvoje lidských zdrojů pro ČR.* Úřad Vlády ČR. Praha 2003.
Memorandum o celoživotním učení (http://www.nvf.cz/archiv/memorandum/obsah.htm)
MUŽÍK, J. *Androdidaktika*. Praha: ASPI Publishing, 2004. ISBN 8073570459.
MŠMT. *Národní program rozvoje vzdělávání v ČR : Bílá kniha*. Praha: Tauris, 2001.
MŠMT. *Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje výchovně vzdělávací soustavy ČR,* Praha: 2001.
NEZVALOVÁ, D. *Kvalita ve škole.* Olomouc: Vydavatelství UP, 2002. ISBN 80-244-0452-4.
PRÁŠILOVÁ, M. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky.*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. ISBN 80-244-1415-5.
PRÁŠILOVÁ, M., OBST, O. Zkušenosti s realizací korespondenční formy studia na PdF UP. In *Otevřené a distanční vzdělávání na vysokých školách: Materiály k otevřenému a distančnímu vzdělávání 6/2000*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2000. ISBN 80-2440120-7.
PRŮCHA, J. WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*. Praha: Portál, 1995. ISBN 8071787728.
PRŮCHA, J. *Pedagogická evaluace*. Brno: MU CDV, 1996. ISBN 80-210-1333-8.
PRŮCHA, J. *Moderní pedagogika*. Praha: Portál, 2002. ISBN 8071786314.
PRŮCHA, J. *Vzdělávání a školství ve světě.*. Praha: Portál, 1999. ISBN 80-7178-290-4.
SKALKA, J. A kol. *Základy pedagogiky dospělých.* Praha: SPN, 1989. ISBN 80-0421-63-66.

SVOBODA, I. Vzdělávání technické bezpečnosti a některé legislativní aspekty technické bezpečnosti. In. CHRÁSKA, M., KLEMENT, M., KROPÁČ, J. *Sborník z mezinárodní konference „Trendy technického vzdělávání“*. Olomouc: UP Olomouc, 2005. 6 s. ISBN 80-7220-227-8.
SVOBODA, I., OPLETALOVÁ, A. Realizace „Pedagogického studia učitelů“ distanční formou. In. *Sborník z XXVI. mezinárodního kolokvia o řízení osvojovacího procesu, Univerzita obrany Brno*. Brno: Univerzita obrany, 2008. 6 s. ISBN 978-80-7231-511-6.
SVOBODA, I., VIČAR, R. Efektivita ve vzdělávání vojenských profesionálů. In. *Sborník z vědecké konference „Ochrana – Bezpečnost – Obrana“*. Brno: Univerzita obrany, 2008. 10 s. ISBN 978-80-7231-561-1.

ŠTATISTICKÉ METÓDY V MANAŽMENTE

STATISTICAL METHODS IN MANAGEMENT

Milan Terek[1]

KEY WORDS: random sampling, nonrandom sampling, chi-squared tests, regression and correlation analysis, sample survey

JEL classification: C 12, C 20, C 83

ABSTRACT. The paper deals with the possibilities of using statistical methods in management. Only some of these possibilities are described in details. The random and nonrandom sampling are studied in the first part of the paper. Simple random sampling from the finite and infinite populations and elementary types of nonrandom sampling are characterized. The chi-square tests of homogeneity and independence are described in the second part of the paper. Third part of the paper deals with regression and correlation analysis. The characterization of the "classical" approach and the approach "without distribution" or "without model" is offered in the last part of the paper.

ÚVOD

Príspevok je venovaný možnostiam využívania štatistických metód v manažmente. Podrobnejšie si všimneme len niektoré z týchto možností. V prvej časti si všimneme náhodné a nenáhodné vyberanie. Uvedieme základné poznatky o jednoduchom náhodnom vyberaní z konečného a z nekonečne veľkého základného súboru a charakteristiku a základné typy nenáhodného vyberania.

V druhej časti príspevku podrobnejšie uvedieme chí-kvadrát testy, konkrétne chí-kvadrát testy homogenity a nezávislosti.

Tretia časť je venovaná problematike regresnej a korelačnej analýzy. Porovnáme jednoduchú a viacnásobnú regresiu. Potom si všimneme umelé premenné, interakcie a nelineárne vzťahy, analýzu rezíduí a multikolinearitu. Napokon uvedieme základné zásady tvorby regresného modelu a časté chyby pri aplikáciách regresnej a korelačnej analýzy.

V poslednej, štvrtej časti uvedieme základné poznatky o „klasickom" prístupe k výberovému skúmaniu a o prístupe „bez rozdelenia" alebo „bez modelu".

Spektrum štatistických metód využiteľných v manažmente je samozrejme značne širšie, v tomto príspevku sa sústredíme len na tie možnosti, ktoré priamo nadväzujú na

[1] Prof. Ing. Milan Terek, PhD., Katedra štatistiky, Fakulta hospodárskej informatiky, Ekonomická univerzita, Dolnozemská cesta 1, 852 35 Bratislava, e-mail: milan.terek@euba.sk

znalosť základov štatistiky na úrovni kurzu Štatistiky na Ekonomickej univerzite, sú veľmi rýchlo zvládnuteľné a nevyžadujú profesionálny softvér, ale na ich aplikáciu postačia základné procedúry Excelu.

NÁHODNÉ A NENÁHODNÉ VYBERANIE

V induktívnej štatistike sa úsudky o základnom súbore robia hlavne na základe náhodných výstupov v štatistických štúdiách. V konečnom prípade tieto náhodné výstupy vytvárajú výber hodnôt meraní alebo pozorovaní $x_1, x_2, ...x_n$ z väčšej množiny hodnôt – zo základného súboru. Hodnoty $x_1, x_2, ...x_n$ sa považujú za realizácie náhodných premenných $X_1, X_2, ...X_n$.

Hodnoty $x_1, x_2, ...x_n$ náhodných premenných $X_1, X_2, ...X_n$ nazveme náhodným výberom. Náhodný výber je výsledkom náhodného (pravdepodobnostného) vyberania. Pri náhodnom vyberaní majú všetky jednotky v základnom súbore z ktorého sa vyberá (*sampled population*) nejakú šancu, že budú vybraté. Základný súbor z ktorého sa vyberá, môže byť konečný alebo nekonečne veľký.

Keď je základný súbor z ktorého sa vyberá konečný, rozsahu *N*, potom pri jednoduchom náhodnom vyberaní má každá možná podmnožina *n* jednotiek v základnom súbore rovnakú pravdepodobnosť tvoriť náhodný výber rozsahu *n*. Pri realizácii jednoduchého náhodného vyberania treba vykonať tieto kroky: Vytvoriť výberovú bázu, ktorá obsahuje úplný zoznam *N* jednotiek základného súboru z ktorého sa vyberá, priradiť jednotkám výberovej bázy čísla od 1 po *N*, určiť rozsah *n* náhodného výberu a vybrať *n* čísiel z množiny čísiel 1 až *N*, pričom vybratie každého čísla má rovnakú pravdepodobnosť.

Niekedy je základný súbor, z ktorého sa vyberá, nekonečne veľký. Za nekonečne veľký sa obyčajne považuje základný súbor, v ktorom je zaznamenanie každej jednotky nemožné alebo nerealizovateľné v reálnom čase. Za nekonečne veľké základné súbory sa obyčajne považujú súbory výstupov procesov, ktoré kontinuálne prebiehajú v čase. Napríklad produkty, produkované na výrobnej linke, transakcie, ktoré sa objavujú v banke, zákazníci, ktorí prichádzajú do obchodného domu a podobne. Keď je základný súbor z ktorého sa vyberá, nekonečne veľký, potom pri jednoduchom náhodnom vyberaní treba rešpektovať tieto dve zásady: Každá vybratá jednotka je z toho istého základného súboru a každá jednotka je vybratá nezávisle.

Pri nenáhodnom vyberaní závisí výber jednotiek od znalostí a úsudku osoby, ktorá vyberanie realizuje.

Niekedy sa v praxi možno stretnúť s nenáhodným vyberaním založeným na prístupnosti jednotiek (*convenience sampling*). Takéto vyberanie môže byť lacné a jednoducho realizovateľné. Napríklad profesor robí prieskum v triede študentov, ktorých práve učí, alebo odberateľ dodávky jabĺk vyberie z niekoľkých debničiek jablko na kontrolu bez toho, že by uplatnil nejaký mechanizmus náhodného vyberania. Veľa spoločností dáva návštevníkom ich webovských stránok možnosť vyplniť dotazník a elektronicky ho poslať. Získaný výber môže byť veľký, ale je založený na samo výbere návštevníkov webovskej stránky.

Niekedy analytik zaradí do výberu jednotky o ktorých sa nazdáva, že najlepšie reprezentujú jednotky v základnom súbore (*judgement sampling*). Jednotky vo výbere závisia od subjektívneho úsudku analytika.

Niekedy sa v praxi štatistické metódy určené pre náhodné výbery použijú na nenáhodné výbery, pričom sa argumentuje, že nenáhodný výber bol vytvorený tak, že má vlastnosti ako náhodný výber. To by sa nemalo akceptovať.

Postupy induktívnej štatistiky ktoré uvádzame, predpokladajú náhodné výbery. Nemožno ich aplikovať na nenáhodných výberoch.

Podrobnejšie úvahy o tejto problematike možno nájsť napríklad v Terek, M. (2014 – 1, s. 101 - 106). Návod na konkrétnu tvorbu náhodného výberu s využitím Excelu možno nájsť v Terek, M. (2014 – 2, s. 46 - 49). V Terek, M. (2014 – 1, s. 313 - 320) je Slovník termínov, v ktorom možno nájsť jednoduchú charakteristiku použitých termínov.

CHÍ-KVADRÁT TESTY HOMOGENITY A NEZÁVISLOSTI

Často treba rozhodnúť, či pozorované rozdiely medzi hodnotami výberových podielov sú významné, alebo vyplývajú len z náhodnosti výberu. Možno testovať rozdiely medzi viacerými podielmi. Napríklad, v sieti troch hotelov sa zisťuje spokojnosť návštevníkov s pobytom. Realizoval sa náhodný výber v každom z hotelov. Hostia si mohli v ankete vybrať jednu z dvoch odpovedí: spokojný, nespokojný. Spokojnosť je príklad kvalitatívnej premennej.

Kvalitatívne premenné nadobúdajú hodnoty (kategórie, obmeny, úrovne), ktoré umožňujú identifikovať znak každej jednotky. Ide napríklad o pohlavie, národnosť a podobne. Napríklad kvalitatívna premenná pohlavie nadobúda dve hodnoty – muž a žena. Jednotka môže mať znak – muž, alebo znak – žena.

Keď hodnoty kvalitatívnej premennej umožňujú identifikovať znak každej jednotky, stupnica merania kvalitatívnej premennej je nominálna[2]. Napríklad stupnica merania pohlavia osôb je nominálna.

Kvalitatívne premenné sa merajú v ordinálnej stupnici, keď ich hodnoty majú vlastnosti nominálnych dát a ich usporiadanie má zmysel[3]. Napríklad zákazník by mohol pri kúpe automobilu hodnotiť jeho farbu pomocou subjektívnej stupnice s kategóriami: veľmi pekná, pekná, nepekná. Veľmi pekná je preferovaná pred peknou, pekná je preferovaná pred nepeknou. Hodnoty premennej možno usporiadať podľa preferencie.

Pomocou chí-kvadrát testu možno na zvolenej hladine významnosti zamietnuť alebo nezamietnuť predpoklad, že podiel spokojných hostí v hoteloch sa nelíši. Keď sa tento predpoklad zamietne, na zvolenej hladine významnosti sa prijme predpoklad, že podiel spokojných hostí v hoteloch sa líši.

Predpokladajme teraz, že na otázku o spokojnosti s pobytom v hoteli je možných päť odpovedí: veľmi spokojný, spokojný, nespokojný a veľmi nespokojný. Realizoval by sa náhodný výber v každom z hotelov. Výsledky výberového zisťovania sa zapíšu do kontingenčnej tabuľky typu 3 x 5, kde v riadkoch sú hotely a v stĺpcoch sú varianty odpovede. V každom políčku tabuľky je počet respondentov z konkrétneho hotela, ktorí si vybrali

[2] Vtedy hovoríme o nominálnych dátach.
[3] Vtedy hovoríme o ordinálnych dátach.

konkrétny variant odpovede. Tabuľka obsahuje aj súčtový riadok a súčtový stĺpec. Ide o výsledky náhodných výberov z troch základných súborov s multinomickým rozdelením. V každom pokuse môže nastať jeden z piatich možných výsledkov. Všeobecne ide o kontingenčnú tabuľku typu *r x c*, v ktorej sú rozsahy výberov v súčtovom stĺpci fixované, stĺpcové súčty v súčtovom riadku sú ovplyvnené náhodnosťou vyberania.

Pomocou chí-kvadrát testu možno na zvolenej hladine významnosti zamietnuť alebo nezamietnuť predpoklad, že rozdelenie spokojnosti hostí v hoteloch sa nelíši. Keď sa tento predpoklad zamietne, na zvolenej hladine významnosti sa prijme predpoklad, že rozdelenie spokojnosti hostí v skúmaných hoteloch sa líši. Všeobecne, v štatistike sa hovorí o homogenite, keď sú štatistické vlastnosti nejakej časti súboru dát rovnaké, ako vlastnosti nejakej jeho inej časti, preto sa takýmto testom niekedy hovorí aj *chí-kvadrát testy homogenity*.

Možno riešiť aj iný typ problému, v ktorom sa uvažuje o jedinom náhodnom výbere a v ktorom sú riadkové aj stĺpcové súčty ovplyvnené náhodnosťou vyberania. Ide o testovanie nezávislosti. Napríklad sa u študentov gymnázií skúma, či záujem študenta o matematiku je nezávislý od jeho záujmu o technické disciplíny. Získal by sa náhodný výber študentov a jeho výsledky zisťovania by sa usporiadali do kontingenčnej tabuľky, v ktorej by napríklad v prvom stĺpci boli hodnoty premennej Záujem o technické disciplíny: „nízky“, „priemerný“, „vysoký“ a v prvom riadku by boli hodnoty premennej Záujem o matematiku: „nízky“, priemerný“, „vysoký“. V takejto kontingenčnej tabuľke sú riadkové aj stĺpcové súčty ovplyvnené náhodnosťou vyberania.

Pomocou chí-kvadrát testu možno na zvolenej hladine významnosti zamietnuť alebo nezamietnuť predpoklad, že u študentov gymnázia neexistuje vzťah medzi záujmom o technické disciplíny a záujmom o matematiku. Keď sa tento predpoklad zamietne, na zvolenej hladine významnosti sa prijme predpoklad, že u študentov gymnázia existuje vzťah medzi záujmom o technické disciplíny a záujmom o matematiku. Takýmto testom sa niekedy hovorí aj *chí-kvadrát testy nezávislosti*.

Metóda analýzy kontingenčnej tabuľky typu *r x c* je rovnaká bez ohľadu na to, či analyzujeme problém *r* náhodných výberov zo základných súborov s multinomickým rozdelením, s *c* možnými výstupmi v každom pokuse, alebo skúmame nezávislosť dvoch kvalitatívnych premenných s *r* resp. *c* výstupmi, ktoré sú merané na tých istých jednotkách.

Podrobnejšie pojednanie o riešení podobných problémov možno nájsť napríklad v Terek, M. (2014 – 1, s. 197 - 210). Návod na konkrétny výpočet s využitím Excelu možno nájsť v Terek, M. (2014 – 2, s. 97 - 99). V Terek, M. (2014 – 1, s. 313 - 320) je Slovník termínov, v ktorom možno nájsť jednoduchú charakteristiku použitých termínov.

Keď sa zistí asociácia (spojenie) medzi dvomi premennými (pomocou testu homogenity alebo nezávislosti), je vhodné vykonať ďalšiu analýzu, ktorá umožní bližšie špecifikovať asociáciu medzi premennými. Je vhodné rozlišovať či ide o nominálne alebo ordinálne premenné.

Keď ide o nominálne premenné, zisťuje sa, ako sa dáta líšia od situácie, v ktorej premenné nie sú spojené a charakterizuje sa sila asociácie. Podrobnejšie, napríklad v Terek, Kročitý, 2014 – 1.

Keď ide o ordinálne premenné, možno závislosť medzi premennými zisťovať pomocou chí-kvadrát testu nezávislosti alebo pomocou testu založeného na niektorej

ordinálnej charakteristike, podľa toho, ktorý z nich je v danej konkrétnej situácii vhodnejší. Keď sa potvrdí významná asociácia medzi premennými, zisťuje sa jej sila. Možno analyzovať aj kontingenčné tabuľky, v ktorých je jedna premenná nominálna a druhá ordinálna. Podrobnejšie, napríklad v Terek, Kročitý, 2014 – 2.

REGRESNÁ A KORELAČNÁ ANALÝZA

Analýza vzťahov medzi premennými pomocou regresnej a korelačnej analýzy je v manažmente určite veľmi dôležitá. Študenti ktorí absolvovali len základný kurz štatistiky na Ekonomickej univerzite, poznajú obyčajne z tejto disciplíny len metódu najmenších štvorcov, koeficient korelácie a koeficient determinácie, zriedkavejšie aj formuláciu jednoduchého lineárneho regresného modelu a odhadovanie jeho parametrov.

Pri konkrétnych aplikáciách regresnej a korelačnej analýzy je veľmi dôležité mať aspoň základné znalosti aj o viacnásobnej regresii, možnostiam zaradenia umelých premenných do modelu, o možnostiach zohľadnenia interakcií a nelineárnych vzťahov a o odľahlých dátach (*outliers*) a pákových a vplyvných bodoch. Veľmi dôležité sú aj znalosti o analýze rezíduí, multikolinearite, o základných zásadách tvorby regresného modelu a napokon aj o častých chybách pri aplikáciách regresnej a korelačnej analýzy, ktorých sa treba vyvarovať.

Viacnásobná regresia umožňuje zobrať naraz do úvahy viac nezávisle premenných (regresorov). Dokonca aj vtedy, keď sa skúma len vzťah závisle premennej a jednej nezávisle premennej, odporúča sa zahrnúť do analýzy aj iné premenné a uvažovať o viacnásobnej regresii, pretože je dôležité eliminovať skreslenie, ktoré môže vzniknúť tým, že niektoré ďalšie premenné nie sú zahrnuté do regresnej analýzy a zahrnutie ďalších premenných môže zmenšiť hodnotu reziduálneho rozptylu a tým zúžiť intervaly spoľahlivosti a zlepšiť testy.

Často sú niektoré nezávisle premenné kvalitatívne. Zahrnutie kvalitatívnej premennej s viacerými hodnotami do regresnej analýzy možno realizovať pomocou umelých premenných, ktorých počet je o jednu menší ako počet hodnôt uvažovanej kvalitatívnej premennej.

Keď sa v regresii hľadajú odľahlé dáta, veľmi dôležitá je detekcia tzv. pákových a vplyvných bodov. Pákový bod (*leverage point*) má odľahlú hodnotu nezávisle premennej *x*. Takýto bod môže výrazne ovplyvňovať niektoré vlastnosti regresného modelu, napríklad koeficient determinácie a smerodajné chyby odhadov regresných koeficientov bez toho, aby významne menil hodnoty odhadov regresných koeficientov. Vplyvný bod (*influence point*) má významný vplyv na hodnoty odhadov koeficientov regresného modelu, aj na smerodajné chyby týchto odhadov. Je dôležité vedieť takéto body identifikovať.

Modely s komplexnejšou štruktúrou ako klasický lineárny regresný model možno často tiež analyzovať technikami viacnásobnej lineárnej regresie. Keď sa účinok jedného regresora na závisle premennú mení v závislosti od hodnoty iného regresora, hovoríme, že tieto dva regresory sú v interakcii. Modely s interakciami možno tiež analyzovať metódami viacnásobnej lineárnej regresie. Niekedy možno aj nelineárny regresný model transformovať na lineárny a na jeho analýzu použiť metódy viacnásobnej lineárnej regresie.

Rezíduami sa odhadujú náhodné chyby. Pomocou rezíduí možno overovať lineárnosť vzťahu medzi závisle premennou a regresormi, predpoklad o nulovej strednej hodnote

náhodných chýb, o ich rovnakom konečnom rozptyle, normálnom rozdelení a nezávislosti. Rezíduá môžu byť užitočné aj pri detekcii odľahlých, pákových a vplyvných bodov.

Grafická analýza rezíduí je veľmi efektívny spôsob overovania adekvátnosti odhadu regresného modelu a kontroly jeho predpokladov. Diagramy rezíduí sú bežnou súčasťou štatistického softvéru a mali by sa preskúmať pri riešení všetkých problémov regresie. Často je užitočné preskúmať diagramy originálnych rezíduí a jedného alebo aj viacerých typov transformovaných rezíduí.

Keď sú regresory silno spojené, je ťažké zistiť ich separovaný účinok na závisle premennú. O multikolinearite v regresii hovoríme aj vtedy, keď sú vektory „skoro lineárne závislé“. Multikolinearita sa prejavuje veľkými hodnotami odhadov smerodajných odchýlok regresných koeficientov. Tie spôsobujú, že intervaly spoľahlivosti pre regresné koeficienty sú príliš široké, čo sťažuje určenie vzťahu medzi závisle premennou a regresormi. Na diagnostiku multikolinearity možno použiť faktor inflácie rozptylu (*variance inflation (inflationary) factor*) VIF.

Keď sú k dispozícii dáta o viacerých „kandidátoch“ na nezávislé premenné v regresnom modeli, možno na výber tých nezávisle premenných, ktoré poskytnú najlepší model, použiť niektorú z týchto procedúr: krokovú regresiu (*stepwise regression*), postupné pridávanie (*forward selection*), spätnú elimináciu (*backward elimination*), regresiu najlepších podmnožín (*best-subsets regression*) a procedúru všetkých možných podmnožín (*all-possible-subsets procedure*).

Pri formulácii regresného modelu je užitočné zachovať takýto postup (Levine a kol., 2011, s. 621 – 623):

1. Vytvoriť zoznam všetkých nezávisle premenných, o ktorých sa uvažuje ako o kandidátoch na zaradenie do modelu.

2. Odhadnúť parametre regresného modelu, ktorý obsahuje všetky nezávisle premenné, o ktorých sa uvažuje. Pre každú z nezávisle premenných treba vypočítať hodnotu VIF. Môže nastať jeden z troch prípadov: a) Keď žiadna z nezávisle premenných nemá VIF > 10, prejsť ku kroku 3. b) Keď jedna z nezávisle premenných má VIF > 10, treba ju z modelu vylúčiť a prejsť ku kroku 3. c) Keď viac ako jedna z nezávisle premenných má VIF > 10, treba z modelu vylúčiť nezávisle premennú, ktorá má najväčšiu hodnotu VIF a vrátiť sa ku kroku 2. O vylúčenej premennej sa ďalej neuvažuje.

3. Realizovať procedúru regresia najlepších podmnožín s uvažovanými nezávisle premennými a vypočítať hodnotu Mallowsovho kritéria a (alebo) korigovaného koeficientu determinácie pre každý model.

4. Vytvoriť zoznam všetkých modelov, pre ktoré je Mallowsovo kritérium blízke ku

$k + 1$ alebo menšie, kde k je počet regresorov, a (alebo) majú vysokú hodnotu korigovaného koeficientu determinácie.

5. Zo zoznamu modelov vytvoreného v 4. kroku vybrať najlepší model. Možno vybrať model s najvyššou hodnotou korigovaného koeficientu determinácie.

6. Vykonať kompletnú analýzu vybratého modelu, včítane analýzy rezíduí.

7. V závislosti od výsledkov analýzy rezíduí, pridať kvadratický člen a (alebo) interakciu, transformovať premenné alebo znovu analyzovať dáta.

8. Použiť vybratý model na tvorbu predikcií a na odhadovanie.

Konečným krokom by mala byť validácia vybratého regresného modelu. Ide o kontrolu modelu na dátach, ktoré netvoria časť analyzovaného výberu. Možno postupovať niektorým z týchto spôsobov:

1. Zhromaždiť nové dáta a porovnať výsledky.
2. Porovnať výsledky regresného modelu s predchádzajúcimi výsledkami. V tomto postupe sa porovnajú regresné koeficienty a predikcie s predchádzajúcimi výsledkami.
3. Keď je množina dát rozsiahla, rozdeliť dáta na dve časti a realizovať krížovú validáciu výsledkov. Pomocou prvej časti dát sa formuluje regresný model. Druhá časť dát sa použije na ohodnotenie predikčnej schopnosti regresného modelu.

Za najlepší spôsob sa najčastejšie považuje validácia modelu prostredníctvom nových dát. Keď sú výsledky s novými dátami konzistentné s vybratým regresným modelom, je to dôvod na prijatie predpokladu, že vybratý regresný model je široko aplikovateľný. Keď nie je možné zhromaždiť nové dáta, možno použiť jeden z postupov uvedených v bodoch 2. a 3.

Keď sa regresná a korelačná analýza vhodne aplikuje, môže významne pomôcť pri rozhodovaní. Niekedy sa však využíva nevhodne, čo môže viesť k nepresným odhadom a predikciám, čo môže v konečnom dôsledku viesť k nesprávnym rozhodnutiam. Uvedieme najčastejšie chyby pri aplikácii regresnej a korelačnej analýzy.

Častou chybou je predpokladať, že odhadnutú regresnú rovnicu je vhodné využívať na odhadovanie a na predikcie pre ľubovoľné hodnoty nezávisle premennej. Vzťah medzi závisle a nezávisle premennou však môže byť na rozličných intervaloch hodnôt nezávisle premennej rozličný. Odhadnutú regresnú rovnicu je najvhodnejšie využívať na intervale hodnôt nezávisle premennej, z ktorého je výber, na základe ktorého ste rovnicu odhadli.

Aj keď regresná analýza indikuje silný vzťah medzi dvomi premennými, nevyplýva z toho že premenné sú spojené v kauzálnom zmysle – že medzi nimi existuje vzťah príčiny a následku. Kauzalita implikuje koreláciu. Regresná analýza môže identifikovať len koreláciu, nie to, že zmena hodnoty jednej premennej nevyhnutne spôsobuje zmenu hodnoty inej premennej. Naše očakávania objaviť na báze regresnej analýzy vzťahy príčiny a následku medzi premennými by mali byť veľmi skromné. Aj keď regresná analýza nedá jednoznačnú odpoveď na otázku o existencii kauzálnych vzťahov medzi premennými, neznamená to, že by sme odhadnutú regresnú rovnicu nemohli použiť na predikcie. Odhadnutú regresnú rovnicu možno použiť na predikcie bez ohľadu na to či odráža alebo neodráža kauzálne vzťahy medzi premennými do tej miery, do akej vzťahy medzi dátami zistené pri odhadovaní zostávajú nezmenené. Regresná analýza môže poskytnúť najlepšiu predstavu o existencii a charaktere kauzálnych vzťahov medzi premennými na základe výsledkov realizácie dobre navrhnutého experimentu.

Niekedy sa pri odhadovaní regresnej rovnice využívajú staršie dáta. Treba uvážiť, či sa niektoré podmienky nezmenili natoľko, že menia niektoré predpoklady, na ktorých je regresia založená. V mnohých situáciách je napríklad rozptyl náhodných chýb v rozličných rokoch rozličný.

Niekedy je použitie historických dát nevhodné, pretože niektoré premenné závisia od času. Predpokladajme, že firma používa regresnú analýzu na určenie vzťahu medzi počtom

zamestnancov a rozsahom výroby. Ak sa v analýze použijú dáta za niekoľko rokov, odhadnutá regresná priamka je príliš strmá, pretože vyjadruje združený vplyv počtu zamestnancov a zmeny technológie. V odhadnutej regresnej rovnici však vystupuje jediná vysvetľujúca premenná – počet zamestnancov.

Hodnota koeficienta determinácie sa niekedy interpretuje tak, že ide o podiel celkovej zmeny závisle premennej zapríčinenej zmenou nezávisle premennej. Takáto interpretácia je chybná. Koeficient determinácie meria len to, ako dobre možno pomocou jednej premennej opísať inú premennú, nie aká časť zmeny jednej premennej je zapríčinená inou premennou.

Podobne ako pri aplikáciách iných štatistických metód, aj pri aplikáciách regresnej a korelačnej analýzy treba poznať a brať do úvahy inherentné ohraničenia používaných techník a citlivo využívať predbežné znalosti o študovaných problémoch. Len tak sa možno vyhnúť možnému prijatiu nesprávnych záverov.

Podrobnejší text o uvedenej problematike možno nájsť napríklad v Terek, M. (2014 – 1, s. 211 - 288). Návod na využívanie Excelu v regresnej a korelačnej analýze možno nájsť v Terek, M. (2014 – 2, s. 115 - 140). V Terek, M. (2014 – 1, s. 313 - 320) je Slovník termínov, v ktorom možno nájsť jednoduchú charakteristiku použitých termínov.

NIEKTORÉ TEORETICKÉ KONCEPCIE VÝBEROVÉHO SKÚMANIA

V „klasickom“ prístupe k výberovému skúmaniu sa mnohokrát prijíma predpoklad, že základný súbor je nekonečne veľký, aj keď je v skutočnosti konečný. Výraz nekonečne veľký základný súbor znamená, že počet prvkov v základnom súbore je neohraničený.

Väčšinou sa uvažuje o pravdepodobnostnom modeli rozdelenia hodnôt meranej (skúmanej) veličiny na jednotkách základného súboru. Prijíma sa predpoklad, že hodnoty v základnom súbore tvoria realizácie náhodnej premennej s nejakým rozdelením pravdepodobnosti. Tých môže byť konečne alebo aj nekonečne veľa. Často sa napríklad vychádza z predpokladu, že náhodný výber pochádza zo základného súboru s normálnym rozdelením.

Je známy aj iný prístup, známy ako výberové skúmanie (*sample survey*, *survey sampling*,). V tomto prístupe sa neuvažuje o rozdelení základného súboru. Prístup možno charakterizovať ako prístup bez modelu (myslí sa pravdepodobnostný model základného súboru) alebo bez rozdelenia. Ďalšou odlišnosťou od „klasického“ prístupu k výberovému skúmaniu je, že sa v ňom uvažuje len o základných súboroch s konečným počtom jednotiek. Okrem jednoduchého náhodného vyberania sa tu často pracuje aj so zložitejšími výberovými schémami. Ide napríklad o skupinové vyberanie, vyberanie s nerovnakými pravdepodobnosťami, viacstupňové vyberanie, stratifikované vyberanie atď.

Aj na základe výberov získaných uvedenými inými výberovými schémami možno počítať napríklad intervaly spoľahlivosti, predpoklady, ktoré treba rešpektovať pri ich výpočte, aj samotné vzťahy na výpočet sú však odlišné od vzťahov známych z „klasického“ prístupu.

Podrobnejšiu charakteristiku uvedeného prístupu možno nájsť napríklad v Terek, M. (2014 – 1, s. 106 - 108). Podrobne sa s ním možno oboznámiť napríklad v LOHR, S. L. (1999), COCHRAN, W. G. (1977), GROVES R. M. et al. (2004), LEVY, P. S., LEMESHOW, S. (2008), TRYFOS, P. (1996), TEREK, M., HRNČIAROVÁ, Ľ. (2008).

ZÁVER

Uviedli sme len veľmi stručný prehľad štatistických metód ktoré možno využívať v manažmente, hlavne tie, ktoré priamo nadväzujú na základné poznatky zo štatistiky, ktoré študenti získajú v základnom kurze štatistiky na Ekonomickej univerzite. Výpočtová realizácia náhodného vyberania s opakovaním a bez opakovania, testovacej procedúry uvedených chí-kvadrát testov, odhadov parametrov regresnej rovnice, testovania štatistickej významnosti koeficientov regresnej rovnice, štatistickej významnosti vzťahu medzi premennými a výpočet smerodajnej chyby regresie a koeficientov determinácie a korelácie je veľmi jednoduchý aj v Exceli. Podobne možno v Exceli veľmi jednoducho realizovať základné postupy analýzy rezíduí.

Samozrejme, je známych aj množstvo iných, zaujímavých možností aplikácie štatistických metód v manažmente. Napríklad pre ordinálne dáta sú známe aj iné možnosti analýzy tabuliek typu[4] r x c, sú známe tzv. log-lineárne modely[5], ktoré sa používajú na zistenie závislostí medzi premennými vo viacrozmernej kontingenčnej tabuľke, je známa korešpodenčná analýza, ktorá umožňuje zobrazenie kontingenčnej tabuľky najčastejšie v dvojrozmernom priestore pri malej strate informácií atď.

Široké možnosti poskytujú metódy analýzy skrytých vzťahov, napríklad zhluková analýza, faktorová analýza atď[6].

Často možno využívať analýzu časových radov[7].

Nemožno zabudnúť na analýzu rozhodovania[8], ktorá poskytuje štruktúru a metódy na systematickú analýzu problémov rozhodovania. Používanie takých nástrojov ako výplatné tabuľky, stromy rozhodovania, diagramy vplyvu a iné je v manažmente bežné, rovnako ako metódy analýzy rizika, ktoré táto disciplína ponúka.

Osobitnou kapitolou je štatistické riadenie kvality[9] – časť riadenia kvality, pri ktorej sa používajú postupy matematickej štatistiky. Využívanie štatistickej regulácie procesu,

[4] Pozri napríklad AGRESTI, A. (2010): *Analysis of Ordinal Categorical Data*. New York: Wiley and Sons. ISBN 978-0-470-08289-8.

[5] Pozri napríklad v TEREK, M., HORNÍKOVÁ, A., LABUDOVÁ, V. (2010): *Hĺbková analýza údajov.* Bratislava: Iura Edition. ISBN 978-80-8078-336-5.

[6] Pozri napríklad STANKOVIČOVÁ, I., VOJTKOVÁ, M. (2007): *Viacrozmerné štatistické metódy s aplikáciami.* Bratislava: Iura Edition. ISBN 978-80-8078-152-1.

[7] Pozri napríklad RUBLÍKOVÁ, E. (2007): *Analýza časových radov*. Bratislava: Iura Edition, riešenie niektorých úloh v Exceli pozri v CHAJDIAK, J. (2005): *Štatistické úlohy a ich riešenie v Exceli*: Bratislava: Statis. ISBN 80-85659-39-5.

[8] Pozri napríklad TEREK, M. (2007): *Analýza rozhodovania*. Bratislava: Iura Edition. ISBN 978-80-8078-131-6

[9] Pozri napríklad TEREK, M., HRNČIAROVÁ, Ľ. (2004): *Štatistické riadenie kvality*. Bratislava: IURA EDITION. ISBN 80-89047-97-1.

štatistickej prebierky a metód navrhovania experimentov v riadení kvality je určite veľmi často bežnou súčasťou práce manažéra.

V manažmente možno široko využívať aj hĺbkovú analýzu dát (*Data Mining*)[10] – metodológiu založenú na počítačoch, ktorá zahŕňa nové techniky na získavanie poznatkov z dát. Ide o proces získavania rozličných modelov, súhrnov a odvodených hodnôt z danej množiny dát.

Tento záverečný prehľad určite nie je vyčerpávajúci. V manažmente možno využívať veľké množstvo štatistických metód z rozličných štatistických disciplín.

[10] Pozri napríklad TEREK, M., HORNÍKOVÁ, A., LABUDOVÁ, V. (2010): *Hĺbková analýza údajov.* Bratislava: Iura Edition. ISBN 978-80-8078-336-5.

POUŽITÁ LITERATÚRA

AGRESTI, A. (2010): *Analysis of Ordinal Categorical Data*. New York: Wiley and Sons. ISBN 978-0-470-08289-8.

AGRESTI, A., FINLAY, B. (2014): *Statistical Methods for the Social Sciences*. Essex: Pearson. ISBN 978-1-29202-166-9.

ANDERSON, D. R., SWEENEY, D. J., WILLIAMS, T. A., FREEMAN, J., SHOESMITH, E. (2007): *Statistics for Business and Economics*. USA: Thomson Learning. ISBN 978-1-84480-313-2.

BETLEHEM, J. (2009): *Applied Survey Methods*. Hoboken: Wiley and Sons. ISBN978-0-470-37308-8.

COCHRAN, W. G. (1977): *Sampling Techniques*. New York: J. Wiley and Sons. ISBN 0-471-16240-X.

FREUND, J. E. (1992): *Mathematical Statistics*. Prentice – Hall International, Englewood Cliffs. ISBN 0-13-565185-9.

GROVES, R. M., FOWLER, F. J. Jr., COUPER, M. P., LEPKOWSKI, J., M., SINGER E., TOURANGEAU, R. (2004): *Survey Methodology*. USA: Wiley. ISBN 0-471-48348-6.

CHAJDIAK, J. (2005): *Štatistické úlohy a ich riešenie v Exceli*. Bratislava: Statis. ISBN 80-85659-39-5.

LEVINE, D. M., STEPHAN, D. F., KREHBIEL, T. C., BERENSON, M. L. (2011): *Statistics for Managers*. Boston: Pearson. ISBN 0-13-611349-4.

LEVY, P. S., LEMESHOW, S. (2008): *Sampling of Populations*. *Methods and Applications*. Fourth Edition. USA: Wiley. ISBN 978-0-470-04007-2.

LOHR, S. L. (2010): *Sampling: Design and Analysis*. Boston. Brooks/Cole. ISBN 0-495-11084-1.

MILLER, I., MILLER, M. (2004): *John E. Freund` s Mathematical Statistics with Applications*. Pearson Prentice Hall. ISBN 0-13-124646-1.

MONTGOMERY, D. C., PECK, E. A., VINING, G. G. (2006): *Introduction to Linear Regression Analysis*. USA: J. Wiley and Sons. ISBN 978-0-471-75495-4.

RUBLÍKOVÁ, E. (2007): *Analýza časových radov*. Bratislava: Iura Edition.

SHARPE, N., DE VEAUX, R. D., VELLEMAN, P. (2010): *Business Statistics*. Boston: Pearson. ISBN 0-321-76272-X.

STANKOVIČOVÁ, I., VOJTKOVÁ, M. (2007): *Viacrozmerné štatistické metódy s aplikáciami.* Bratislava: Iura Edition. ISBN 978-80-8078-152-1.

TEREK, M. – HRNČIAROVÁ, Ľ. (2004): *Štatistické riadenie kvality*. Bratislava: IURA EDITION. ISBN 80-89047-97-1.

TEREK, M. (2007): *Analýza rozhodovania*. Bratislava: Iura Edition. ISBN 978-80-8078-131-6

TEREK, M., HRNČIAROVÁ, Ľ. (2008): *Výberové skúmanie.* Bratislava: Ekonóm. ISBN 978-80-225-2440-7.

TEREK, M., HORNÍKOVÁ, A., LABUDOVÁ, V. (2010): *Hĺbková analýza údajov.* Bratislava: Iura Edition. ISBN 978-80-8078-336-5.

TEREK, M. (2014 – 1): *Interpretácia štatistiky a dát. Tretie, doplnené vydanie.* Košice: Equilibria. ISBN 978-80-8143-139-5.

TEREK, M. (2014 – 2): *Interpretácia štatistiky a dát. Podporný učebný material. Tretie, doplnené vydanie.* Košice: Equilibria. ISBN 978-80-8143-138-8.

TEREK, M., KROČITÝ, P. (2014 – 1): Analýza asociácie medzi nominálnymi premennými v štatistických prieskumoch. Zaslané do Ekonomických rozhľadov v septembri 2014.

TEREK, M., KROČITÝ, P. (2014 – 2): Analýza asociácie medzi ordinálnymi premennými v štatistických prieskumoch. Zaslané do Ekonomických rozhľadov v októbri 2014.

TRYFOS, P. (1996): *Sampling Methods for Applied Research*. New York: Wiley. ISBN 0-471-04727-9.

Tento príspevok vznikol s prispením grantovej agentúry VEGA v rámci projektu číslo 1/0761/12: Alternatívne prístupy k meraniu sociálnoekonomického rozvoja (v kontexte Stratégie 2020 a poučení z globálnej finančnej krízy).

ZÁKLADNÉ EKONOMICKÉ UKAZOVATELE V POĽNOHOSPODÁRSTVE SLOVENSKEJ REPUBLIKY

BASIC ECONOMIC INDICATORS ON AGRICULTURE OF THE SLOVAK REPUBLIC

Miroslav Tóth

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
Revenues, incomes, costs, expenses, profit, economic result, agriculture, Slovak Republic
Výnosy, náklady, výsledok hospodárenia, poľnohospodárstvo, Slovenská republika

JEL Klasifikácia
M40, Q10, Q19

ABSTRAKT
In this paper we analyze the basic economic indicators for the Slovak agriculture as a whole, revenues, incomes, costs, expenses and economic results from 2008 to 2012. Our effort is to show the factors that influence the level of these indicators.

ÚVOD

Poľnohospodárstvo je tradičným odvetvím národného hospodárstva, ktoré zabezpečuje najmä produkciu potravín, surovín pre potravinársky priemysel, ale aj komodity pre iné spracovateľské odvetia. Ako odvetvie je náročné na fixný kapitál, pracovnú silu, vyznačuje sa vysokou spotrebou obežného majetku, výroba má zvyčajne dlhý cyklus finalizácie, rastlinná výroba má sezónny charakter, má pomerne vysokú spotrebu vlastnej produkcie, je náročná na čas a fyzický výkon práce.

V našom príspevku sa zameriavame na základné ukazovatele: výnosy, náklady a výsledok hospodárenia. Na základe dostupných údajov analyzujeme časový úsek od roku 2008 do roku 2012 vrátane. Je to obdobie, kedy Slovenská republika už prijala euro ako svoje platidlo.

Výnosy v poľnohospodárstve sú tvorené hlavne výnosmi z realizácie produktov rastlinnej a živočíšnej výroby, tržbami týchto produktov, zmenou stavu vlastnej produkcie (vysoký stav nedokončenej výroby najmä v rastlinnej výrobe), ale aj tržbami z iných činností. Náklady v peňažnom ocenení vyjadrujú účelnú spotrebu produkčných faktorov potrebnú na zabezpečenie tvorby trhových a vnútropodnikových výkonov. Rozdiel medzi výnosmi a nákladmi predstavuje výsledok hospodárenia. Tento môže byť vyjadrený ako pozitívna hodnota v podobe zisku, alebo ako negatívna hodnoty v podobe straty. Zdaňovanie výsledku hospodárenia v tomto príspevku neriešime.

VÝNOSY, NÁKLADY A VÝSLEDOK HOSPODÁRENIA V ROKOCH 2008 AŽ 2012

Slovenská republika vstúpila v roku 2009 do Európskej menovej únie (Eurozóna) úspešným splnením Maastrichtských konvergenčných kritérií a týmto prijala novú menu -

[1] doc. Ing. Miroslav Tóth, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, e-mail: miroslav. toth @euba. sk

euro. Tento krok mal pre národné hospodárstvo Slovenskej republiky mimoriadny význam, nakoľko mal posilniť konkurencieschopnosť slovenskej ekonomiky a odbúrať negatíva na medzinárodnom trhu. Zároveň to malo aj výrazný vplyv na poľnohospodárstvo, nakoľko sa zjednodušilo obchodovanie s poľnohospodárskymi komoditami v rámci eurozóny, rast zahraničnej konkurencie, zmeny cien vstupov a iné.

V úvode tejto časti sme vytvorili tabuľkový prehľad o výnosoch, nákladoch a výsledku hospodárenia za sledované obdobie:

Tabuľka 1 Vývoj základných ekonomických ukazovateľov v poľnohospodárstve Slovenskej republiky za roky 2008 až 2012 (údaje v mil. €)

Ukazovateľ/rok	2008	2009	2010	2011	2012
Výnosy	2 718,9	1 965,9	2 019,0	2 434,6	2 099,7
Náklady	2 664,2	2 078,7	2 032,9	2 361,0	2 051,0
Výsledok hospodárenia	54,7	-112,8	-13,9	73,6	48,7
Rentabilita výnosov v%	2,01%	-5,74%	-0,69%	3,02%	2,32%
Rentabilita nákladov v %	2,05%	-5,43%	-0,68%	3,12%	2,37%

Zdroj:
Správa o poľnohospodárstve a potravinárstve v Slovenskej republike za rok 2009 (Zelená správa), Ministerstvo pôdohospodárstva a rozvoja vidieka Slovenskej republiky 2009, dostupné na: www mprs sk
Správa o poľnohospodárstve a potravinárstve v Slovenskej republike za rok 2010 (Zelená správa), Ministerstvo pôdohospodárstva a rozvoja vidieka Slovenskej republiky 2010, dostupné na: www mprs sk
Správa o poľnohospodárstve a potravinárstve v Slovenskej republike za rok 2011 (Zelená správa), Ministerstvo pôdohospodárstva a rozvoja vidieka Slovenskej republiky 2011, dostupné na: www mprs sk
Správa o poľnohospodárstve a potravinárstve v Slovenskej republike za rok 2012 (Zelená správa), Ministerstvo pôdohospodárstva a rozvoja vidieka Slovenskej republiky 2012, dostupné na: www mprs sk
Správa o poľnohospodárstve a potravinárstve v Slovenskej republike za rok 2013 (Zelená správa), Ministerstvo pôdohospodárstva a rozvoja vidieka Slovenskej republiky 2013, dostupné na: www mprs sk

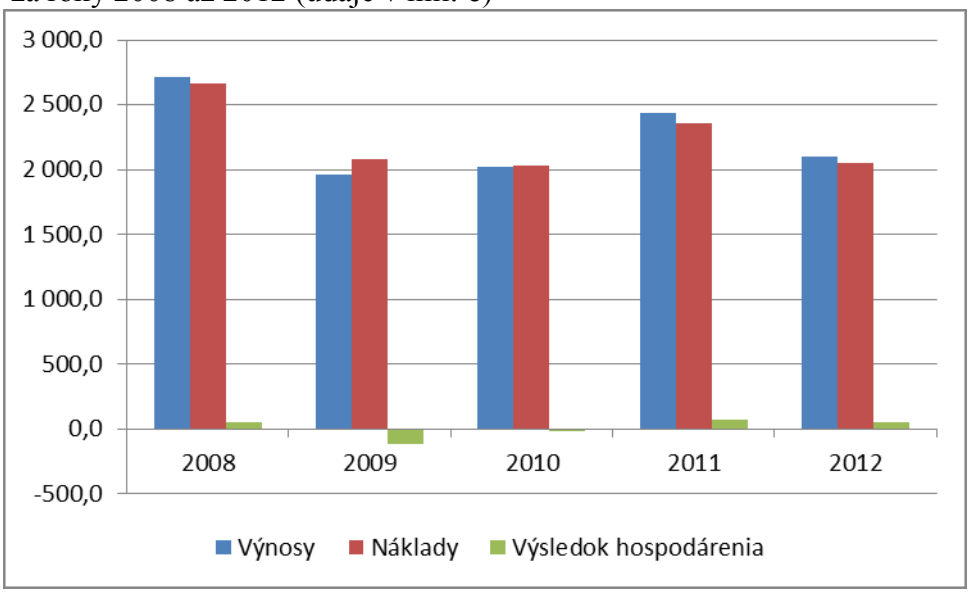
Na základe vyššie uvedenej tabuľky môžeme konštatovať, že vývoj tržieb ako aj nákladov má kolísavý charakter. V rokoch 2009 a 2010 došlo k výraznému poklesu výnosov oproti roku 2008 a zároveň v tomto období vykazuje poľnohospodárstvo celoštátne stratu. Výkony poľnohospodárstva sa v nasledujúcom roku 2011 zlepšili, čo reprezentuje aj vyše trojpercentná rentabilita. Ďalší pokles výkonov, ale aj výšky vstupov do poľnohospodárstva je aj v roku 2012. Úmerne so zníženým výnosov sa znížili aj náklady, vďaka tomu zostalo poľnohospodárstvo na národnej úrovni ziskové. Medziročné zmeny sme vyčíslili absolútne a relatívne v porovnaní za sebou nasledujúcich rokov v tabuľke 2. Porovnanie s bázickým rokom 2008 nepovažuje za vhodné, nakoľko výroba v poľnohospodárstve je ovplyvnená nielen trhovými faktormi, ale najmä prírodnými faktormi ako sú zmeny počasia, sucho, prebytok vlahy, ochorenia zvierat, pôdne podmienky a iné. Zároveň aj ceny vstupov do poľnohospodárstva sa sústavne menia. Burzové špekulácie ovplyvňujú trhové ceny poľnohospodárskych výrobkov, najčastejšie v negatívnom smere. Takéto špekulácie môžu zapríčiniť až nedostatok niektorých druhov základných komodít tým, že budú kvôli nadsadenej cene nedostupné. Rok 2008 bol práve takýmto rokom, rapídne sa zvýšili ceny obilia, čo viedlo v mnohých krajinách k sociálnym nepokojom.

Tabuľka 2 Medziročná zmena základných ekonomických ukazovateľov v poľnohospodárstve Slovenskej republiky za roky 2008 až 2012 (absolútne v mil. €, relatívne v %)

Ukazovateľ / rok	2009/2008		2010/2009		2011/2010		2012/2011	
	Absolútne	Relatívne	Absolútne	Relatívne	Absolútne	Relatívne	Absolútne	Relatívne
Výnosy	-753,0	72,3%	53,1	102,7%	415,6	120,58%	-334,9	86,24%
Náklady	-585,5	78,0%	-45,8	97,8%	328,1	116,14%	-310,0	86,87%
Výsledok hospodárenia	-167,5	-206,2%	98,9	12,3%	87,5	-529,50%	-24,9	66,17%

Zdroj: vlastné prepočty

Graf 1 Vývoj základných ekonomických ukazovateľov v poľnohospodárstve Slovenskej republiky za roky 2008 až 2012 (údaje v mil. €)



Zdroj: Tabuľka 1 Vývoj základných ekonomických ukazovateľov v poľnohospodárstve Slovenskej republiky za roky 2008 až 2012

V roku 2009 došlo k negatívnemu vývoju výnosov ako aj nákladov. Výnosy poklesli o 28% oproti predchádzajúcemu roku, náklady len o 22%. Príčinou tohto stavu boli nižšie predajné ceny pšenice, repky olejnej, ošípaných a mlieka zapríčinené poklesom cien na európskom trhu. Rok 2008 bol úspešnejší čo do objemu predaja a ceny boli vyššie. Naopak, v roku 2009 sa znížil nielen objem predaja, ale poľnohospodári realizovali nižšie ceny.

Roky 2009 a 2010 priniesli aj prírodné pohromy v podobe záplav. Poľnohospodárstvo málo využívalo inštitút poistenia a na strane druhej treba povedať, že aj náhrady v podobe poistného plnenia uhrádzali len nevyhnutné náklady. Vzhľadom na negatívny vývoj oproti predchádzajúcemu obdobiu sa utlmovala až likvidovala hlavne živočíšna výroba znižovaním stavov hospodárskych zvierat, neinvestovalo sa do dlhodobého investičného majetku, dochádzalo k znižovaniu počtu pracovníkov ich prepúšťaním, znižovali sa mzdy.

Nasledujúce obdobie, hlavne rok 2011 priniesol pozitívnu zmenu. Táto zmena bola zapríčinená rastom cien poľnohospodárskych produktov, čo malo pozitívny vplyv na zvýšenie tržieb. Zvýšili sa nielen ceny, ale aj objem vyprodukovaného množstva hlavne produktov rastlinnej výroby. Produkcia v živočíšnej výrobe stagnovala, prejavil sa tu efekt zo znižovania stavov hospodárskych zvierat z predchádzajúceho roku. Ceny vstupov rástli pomalšie ako ceny poľnohospodárskych komodít. Veľmi dôležitá je úroveň cien pohonných hmôt a priemyselne vyrábaných krmív pre hospodárske zvieratá. To súvisí aj so štátnou podporou napr. zvýhodnenie odpustením, resp. znížením spotrebnej dane z motorovej nafty.

Situácia v roku 2012 pripomínala stav z roku 2010. Rástli síce ceny poľnohospodárskej produkcie, najmä rastlinnej výroby, ale bol aj výpadok naturálnej produkcie. Cenový vývoj z predchádzajúcich rokov nútil poľnohospodárov redukovať živočíšnu výrobu (nízke výkupné ceny, vysoké ceny vstupov, zväčša stratové odvetvie podniku), dochádza k tomu, že v poľnohospodárskych podnikoch prevláda rastlinná výroba nad živočíšnou výrobou. Rok 2012 bol špecifický aj tým, že bol nižší celkový objem hlavne zrnín, cukrovej repy a zemiakov, približne o 20%. Tento stav má na svedomí nepriaznivý klimatický vývoj. Podobne tomu bolo aj v rozhodujúcich komoditách živočíšnej výroby jatočný hovädzí dobytok a ošípané, tu bol výpadok približne 10% v objeme produkcie oproti minulému roku. Reprodukčný cyklus hovädzieho dobytka je praktický trojročný interval. Problémom pre poľnohospodárov sú subvencie a dotácie, platby národné a z európskych fondov. Spracovateľský potravinársky priemysel v snahe zabezpečiť optimalizáciu svojich nákladov kupuje poľnohospodárske produkty lacnejšie zo zahraničia. Zahraničný obchod (priekupníci) zaplavujú slovenský trh lacným potravinárskym tovarom a surovinami. Východiskom môže byť snaha o podporu domácej produkcie, ktorá sa však prejaví vo zvýšených trhových cenách. Konečný spotrebiteľ takto môže zaplatiť viac za bežné potraviny.

Iným závažným faktorom vyváženého rozvoja poľnohospodárstva je pestovanie plodín nie na potravinárske účely, ale na účely zabezpečenia energetickej spotreby. Z poľnohospodárskych plodín sa vyrába dotovaná bionafta, bioetanol a pod. Tradičný koncept poľnohospodárstva ako producenta potravín sa tým narúša, čo má negatívne dôsledky na zachovanie trvale udržateľného životného prostredia.

Chceme poukázať ešte na niektoré skutočnosti, ktoré negatívne ovplyvňujú výkonnosť poľnohospodárskych podnikov. V podstate ide o doznievanie procesu transformácie poľnohospodárskych družstiev a privatizácie štátnych poľnohospodárskych podnikov. Tieto procesy sa síce snažili naprávať chyby z minulosti odškodnením pôvodných majiteľov, ale pre poľnohospodárstvo to boli stratení ľudia, nakoľko išlo o starých ľudí a ich potomkovia zvyčajne nemali vzťah k pôde. Vyrojila sa nová skupina ľudí, ktorí videli, že vďaka reštitúciám sa dostanú ľahko k cudzím majetkom. Títo ľudia vlastne žijú na úkor slovenského poľnohospodárstva, pracujú koncepčne len ohľadom na podporu zo strany štátu a dotačnej politiky európskej únie. Akoby sa strácala koncepčnosť a trpezlivosť riadiacich pracovníkov a majiteľov poľnohospodárskych podnikov. Chýba vízia, koncepčnosť a často aj zdraví sedliacky rozum.

ZÁVER

Vývoj výnosov a nákladov, ako aj výsledku hospodárenia poľnohospodárskych podnikov ovplyvňujú v Slovenskej republike najmä:

- špekulácie na komoditných burzách, pokles cien základných komodít (najmä obilie a mäso),
- zmeny objemu produkcie (vyššia alebo nižšia úroda, vyššia alebo nižšia produkcia mäsa),
- vzájomná relácia zmeny cien poľnohospodárskych komodít a cien vstupov, najčastejšie rýchlejší rast vstupov ako výstupov,
- rozsah obrábanej plochy,
- zmeny a priebeh počasia počas roka, sucho resp. prebytok vlahy, prírodné úkazy – záplavy, vysoká spodná voda, jarné mrazy, skorý nástup tepla bez adekvátnej aktivity hmyzu, vymŕzanie plodín,
- štruktúra výrobkov rastlinnej výroby pre trhovú produkciu a produkcia pre vnútropodnikovú spotrebu,

- zmena stavu hospodárskych zvierat, nedocenenie reprodukčného cyklu hospodárskych zvierat,
- dlhá doba inkasa za predané výrobky, nevymožiteľnosť práva, nedobytné pohľadávky a to aj vo vzťahu k zahraničným odberateľom,
- dotačná a subvenčná politika štátu, zvýhodnené daňové sadzby, daňové úľavy, resp. ich zníženie alebo aj zrušenie,
- vzájomná relácia vývoz a dovoz: poľnohospodárske suroviny vs. hotové produkty potravinárskej výroby. Dovoz hotových potravín má za následok znižovanie stavu najmä hospodárskych zvierat. Producenti buď znižujú produkciu výrobkov rastlinnej výroby určenej pre potrebu hospodárskych zvierat, alebo tieto produkty vyvážajú,
- pomer rastlinnej výroby a živočíšnej výroby v poľnohospodárskom podniku a možnosti realizácie týchto produktov,
- morálne vlastnosti podnikateľov, vlastníkov poľnohospodárskych podnikov,
- kvalita poľnohospodárskej produkcie (surovín),
- iné faktory.

POUŽITÁ LITERATÚRA

FOLTÍNOVÁ, A. a kolektív. Nákladový controlling. Bratislava SPRINT- vfra 2007. 451 s. ISBN 978-80-89085-70-5.

Správa o poľnohospodárstve a potravinárstve v Slovenskej republike za rok 2009 (Zelená správa), Ministerstvo pôdohospodárstva a rozvoja vidieka Slovenskej republiky 2009, dostupné na: www mprs sk

Správa o poľnohospodárstve a potravinárstve v Slovenskej republike za rok 2010 (Zelená správa), Ministerstvo pôdohospodárstva a rozvoja vidieka Slovenskej republiky 2010, dostupné na: www mprs sk

Správa o poľnohospodárstve a potravinárstve v Slovenskej republike za rok 2011 (Zelená správa), Ministerstvo pôdohospodárstva a rozvoja vidieka Slovenskej republiky 2011, dostupné na: www mprs sk

Správa o poľnohospodárstve a potravinárstve v Slovenskej republike za rok 2012 (Zelená správa), Ministerstvo pôdohospodárstva a rozvoja vidieka Slovenskej republiky 2012, dostupné na: www mprs sk

Správa o poľnohospodárstve a potravinárstve v Slovenskej republike za rok 2013 (Zelená správa), Ministerstvo pôdohospodárstva a rozvoja vidieka Slovenskej republiky 2013, dostupné na: www mprs sk

ŠÚBERTOVÁ, E. Podnikateľské prostredie v Európskej únii. Bratislava: KARTPRINT, 2014. 126 s. ISBN 978-80-89553-24-2.

ŠÚBERTOVÁ, E. Podnikanie v malých a stredných podnikoch: modelové príklady. Bratislava: KARTPRINT, 2014. 135 s. ISBN 978-80-89553-21-1.

TÓTHOVÁ, A. - NAGY, L. - ŠKRINIAR, P.. Finančno-ekonomická analýza podniku: praktikum (finančná analýza). Bratislava: Sprint 2, 2014. 255 s. ISBN 978-80-89710-01-0.

www .mpsr .sk

www. slovstat. sk

www. vuepp. sk

Tento príspevok bol spracovaný ako súčasť riešenia projektu grantovej úlohy VEGA MŠ SR a SAV č. 1/0026/12 „Stratégia rozvoja agropotravinárstva a konkurenčná schopnosť agropotravinárskych podnikov“ v plnom rozsahu.

VÝZNAM MIKRO PODNIKOV PRE SLOVENSKÚ EKONOMIKU
IMPORTANCE OF MICRO ENTERPRISES FOR SLOVAK ECONOMY

Alena Tóthová[1]

Kľúčové slová: performance of the economy, determinants of development, businesses, micro-enterprise, legislative regulation, financial results, funding, barriers to development

JEL Klasifikácia: E01, E31,G30, G32, J20, M41

ABSTRAKT

Performance of the economy depends on the quality of the business environment, hence the need for regular analysis of legislation created the conditions for business activities of entities actively involved in the market, analysis of the situation and development of the economy. Knowledge of the structure of market players, their performance and commitment to developing economies to identify the main determinants of economic development. Information about the current state of the business environment brings certain learning from any mistakes and offer starting points for adjusting settings and support the economy.

ÚVOD

Podnikateľské prostredie, ktoré motivuje ľudí k podnikaniu, je jedným z rozhodujúcich nástrojov zabezpečovania dlhodobej konkurencieschopnosti krajiny. Musíme si však uvedomiť, že na kvalitu podnikateľského prostredia vplývajú svojím konaním ako samotné ekonomické subjekty (podnikateľské jednotky, podnikatelia), tak aj, a to hlavne orgány i organizácie pôsobiace na ich rozhodovanie. Zavedením prehľadných, podľa možností jednoduchých pravidiel, podporujúcich efektívnu súťaž podnikateľov je daný silný impulz k zvyšovaniu výkonnosti ekonomiky. Či sú vládou SR deklarované snahy o vytvorenie takého podnikateľského prostredia, ktoré bude podporovať nové investície, zvyšovanie produktivity práce, inovácie a tvorbu nových pracovných miest dostatočne účinné, o tom vypovedá nasledujúca charakteristika vývoja vybraných makroekonomických ukazovateľov SR.

Na úvod by sme mali poznamenať, že dosahovaná úroveň makroekonomických ukazovateľov SR bola pozitívne upravená zmenou metodiky ESA (Európsky systém národných a regionálnych účtov) 2010.[2] Implementácia metodiky ESA 2010 mala vplyv na hodnoty štátneho deficitu a dlhu, aj na HDP. Úroveň HDP pozitívne ovplyvnilo preklasifikovanie subjektov do sektora verejnej správy, kapitalizácia výsledkov výskumu a vývoja, kapitalizácia vojenských výdavkov, kapitalizácia malých nástrojov. Viac informácií o zmene HDP z dôvodu revízie metodiky ESA je dostupných na web stránke ŠÚ SR k problematike národných účtov.

[1] Ing. Alena Tóthová, PhD., Katedra podnikových financií FPM EU v Bratislave, e-mail: alena.tothova@euba.sk

[2] ESA 2010 je najnovší medzinárodne porovnateľný účtovný rámec EÚ pre systematický a podrobný opis ekonomiky. Je implementovaný od 1. septembra 2014 a prenos údajov z členských štátov do Eurostatu po tomto dátume sa riadi pravidlami Programu zasielania údajov ESA 2010.

Tabuľka 1 *Vybrané ukazovatele vývoja ekonomiky SR*

Ukazovatele	Jednotka	2011	2012	2013	I.Q 2013	II.Q 2013	III.Q 2013	IV.Q 2013	I.Q 2014	II.Q 2014
HDP v SC (1)	mld. Eur	63,8	65,0	65,8	15,1	16,3	17,3	16,8	15,5	16,8
HDP v SC (2)	index	103,0	101,8	100,9	100,5	100,8	100,9	101,5	102,4	102,5
Dlh/HDP	%	43,45	52,11	54,6	-	-	-	-	-	54,94
Miera inflácie (3)	%	4,4	3,6	0,4	1,9	1,6	1,0	0,4	-0,1	-0,1
Miera nezamestnanosti	%	13,5	14,0	14,2	14,5	14,0	14,1	14,2	14,1	13,2

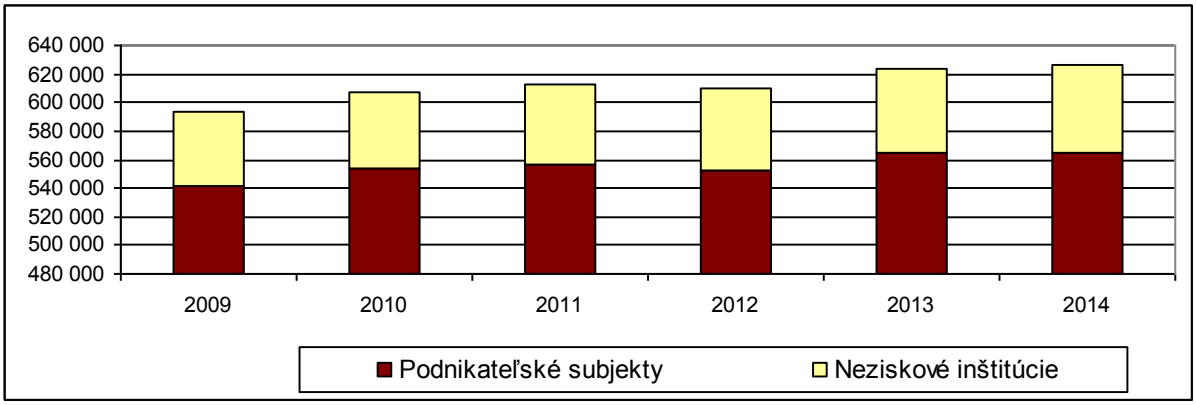
Vysvetlivky: (1) podľa metodiky ESNÚ 95, v stálych cenách vypočítaných reťazením objemov k referenčnému roku 2005
(2) indexy rovnaké obdobie minulého roku = 100
(3) ostatný mesiac obdobia oproti rovnakému mesiacu predchádzajúceho roka
Prameň: spracované na základe údajov ŠÚ SR

Z tabuľky 1 vyplýva, že výkonnosť slovenskej ekonomiky meraná HDP v uvedenom období neustále rastie. Tempo rastu sa však z roka na rok spomaľuje. Vychádzajúc z porovnania kvartálnych výsledkov sa zdá, že k ďalšiemu poklesu rastu HDP v roku 2014 už nedôjde. Čiastočným úspechom je stlačenie miery nezamestnanosti pod 14%-nú hranicu. Tento výsledok sa podaril aj napriek prílevu čerstvých absolventov škôl na pracovný trh. Dosiahnutiu lepších parametrov naďalej bráni nesúlad medzi ponukou voľných pracovných miest a štruktúrou uchádzačov o zamestnanie. K lepšiemu naštartovaniu slovenskej ekonomiky neprispieva ani vývoj inflácie. Veľmi nízka úroveň inflácie, ba dokonca deflácia, spôsobuje odkladanie spotreby, čím vlastne dochádza k poklesu dopytu v niektorých odvetviach ekonomiky a tým pádom k pribrzdeniu ekonomiky. Negatívne vyznieva aj vývoj zadlženosti SR. Zadlženosť SR sa nebezpečne priblížila k maximálne únosnej 60%-nej hranici HDP a napriek tomu neustále rastie, hoci tempo rastu sa výrazne znížilo. Aktuálne udalosti v EU spolu s prezentovanými výsledkami sú dôkazom stále prítomnej hrozby recesie. Túto hrozbu navyše umocňuje dianie na Ukrajine a s tým súvisiace sankcie voči Rusku. Radoslav Kasík, analytik spoločnosti Across Wealth pripomína, že export do Ruska tvoril počas posledných rokov jedinú časť HDP, ktorá držala eurozónu nad vodou, keďže dopyt v Európe stagnuje a musí sa dívať na iné trhy. Marc Faber, popredný investor na akciovom trhu ešte dodáva, že európsku ekonomiku škrtí prebujnený štátny sektor a veľké firmy. Tvrdí, že menšie spoločnosti nie sú schopné konkurovať, sú v čoraz ťažšej situácii kvôli zákonom, ktoré zabetónovali dominantné postavenie a náskok veľkých firiem na trhu. Opatrenia Európskej centrálnej banky, t.j. udržiavanie nízkych úrokových mier a spúšťaný program nákupu zaručených cenných papierov nemusia byť účinné. Existuje obava, že lacné peniaze sa nepodarí pretlačiť do reálnej ekonomiky. Z doteraz uvádzaných faktov vyvstáva otázka: Aké je vlastne podnikateľské prostredie v SR? Dokáže úspešne odolať súčasným nástrahám?

CHARAKTERISTIKA PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA V SR

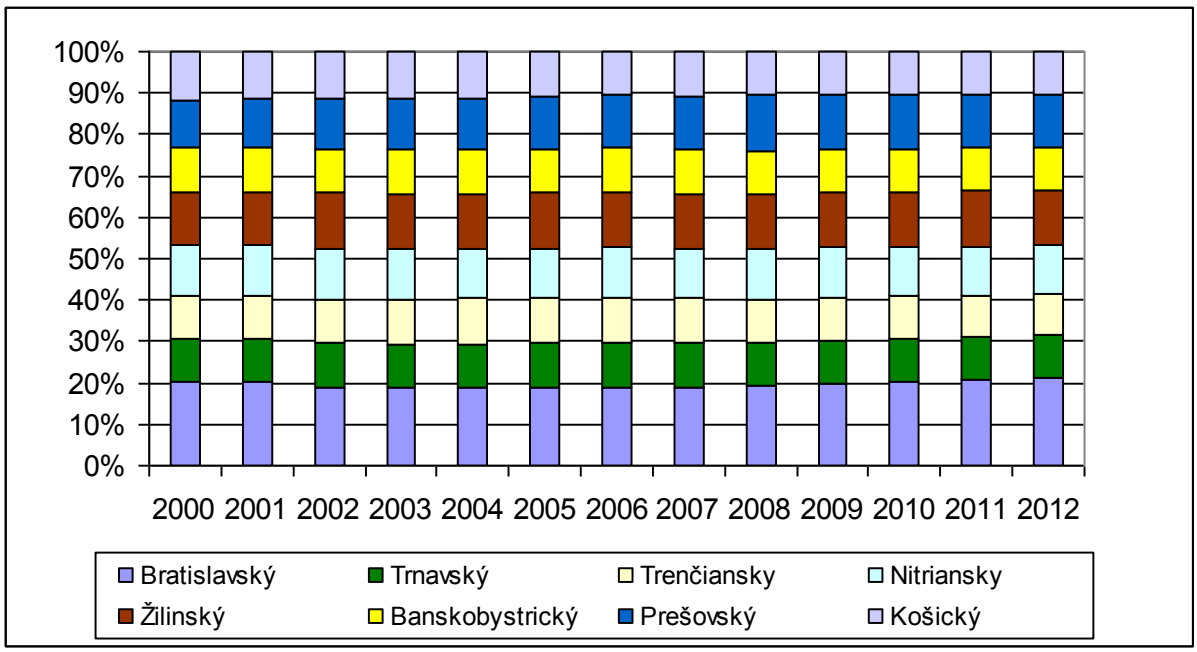
O kvalite podnikateľského prostredia vypovedajú aktivity ekonomických subjektov pôsobiacich na území SR, t.j. ich investičné plány, miera vytvárania a udržiavania pracovných miest, plnenie si odvodových a daňových povinností, dodržiavanie etického kódexu atď. Základnú informáciu o slovenskom podnikateľskom prostredí nám sprostredkováva graf 1, kde je znázornená štruktúra ekonomických subjektov a jej zmeny v rokoch 2009 – august 2014. Väčšinu aktívnych ekonomických subjektov tvoria podnikateľské subjekty a ich počet z roka na rok rastie (s výnimkou roka 2012). t.j. z počtu 541 276 v roku 2009 na súčasných 564 318. Postupne narastá i podiel neziskových inštitúcií

z 8,76% v roku 2009 na 9,88% v roku 2014. Zdá sa, že v našej spoločnosti sa vzmáha sociálne cítenie a vnímavosť pre problémy ľudí. Neziskové inštitúcie často robia to, čo štát nevie, alebo nechce robiť, prípadne nemá na to kapacity. Sú akoby laboratóriom inovácií v mnohých oblastiach, ako napríklad v sociálnej, zdravotníckej, vzdelávacej atď. Neziskové organizácie síce prispievajú ku zvyšovaniu kvality života na Slovensku, napriek tomu sa im dostáva spomedzi vyšehradských krajín najmenšia podpora zo strany štátu. Zvyšovanie počtu aktívnych ekonomických subjektov môže byť dôkazom mierne sa zlepšujúceho podnikateľského prostredia. Doteraz získaný obraz nám spresňuje graf 2, kde je uvedené



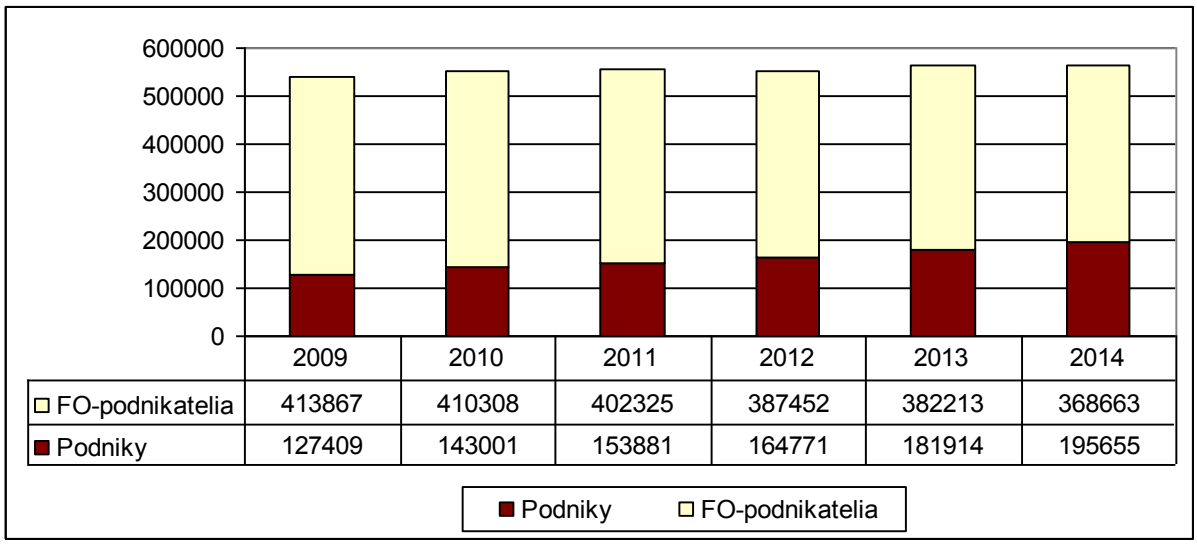
Graf 1 *Ekonomické subjekty pôsobiace v SR v rokoch 2009 - august 2014*
Prameň: spracované na základe údajov ŠÚ SR

rozdelenie podnikateľských subjektov do jednotlivých regiónoch Slovenska. Podnikateľské subjekty sú jednoznačne najviac sústredené do Bratislavského kraja (podiel podnikateľských subjektov v kraji sa pohybuje v rozpätí 18,75 – 21,32%), čo je dané najmä geografickou polohou a vybudovanou úrovňou infraštruktúry. Bratislavský kraj nasledujú svojou atraktívnosťou pre podnikateľov Žilinský a Nitriansky kraj, kde je podiel podnikateľských



Graf 2 *Členenie podnikateľských subjektov podľa krajov*
Prameň: spracované na základe údajov ŠÚ SR

subjektov na úrovni približne 11 až 13%. Medzi úspešnejšie regióny môžeme ešte zaradiť Prešovský kraj, takisto s cca 11 až 13%-nym podielom podnikateľských subjektov. Najmenej podnikateľských subjektov pôsobí v Trenčianskom a Banskobystrickom kraji (cca po 10%). Menej podnikateľských subjektov v regióne znamená nižšiu úroveň zamestnanosti, zaostávanie v rozvoji, čiže nižšiu životnú úroveň obyvateľov. Pri charakteristike podnikateľského prostredia nás okrem zastúpenia podnikateľských subjektov v regiónoch zaujíma ich vnútorná skladba. Z grafu 3 vyplýva, že rozhodujúcou zložkou slovenských podnikateľských subjektov sú fyzické osoby –podnikatelia, V sledovanom období postupne počet fyzických osôb – podnikateľov klesá (ich cca 76%-ny podiel v roku 2009 klesol na približne 65% v roku 2014) a naopak počet podnikov mierne rastie približne tempom od 7 do



	2009	2010	2011	2012	2013	2014
FO-podnikatelia	413867	410308	402325	387452	382213	368663
Podniky	127409	143001	153881	164771	181914	195655

Graf 3 *Pohyby v štruktúre podnikateľských subjektov v rokoch 2009 – august 2014*
Prameň: spracované na základe údajov ŠÚ SR

12% ročne. K najväčším medziročným zmenám došlo v roku 2012, ktorý nasleduje i rok 2014. Za týmito zmenami sa môžu skrývať prijaté legislatívne opatrenia, konkrétne sprísnené daňovo - odvodové povinnosti, spriechodnené veriteľské návrhy na vyhlásenie konkurzu z dôvodu platobnej neschopnosti dlžníka, novela zákonníka práce, zhoršená orientácia v často novelizovanej legislatíve. Dopad na podnikateľské aktivity pravdepodobne bude mať i novela obchodného zákonníka, účinná od roka 2015. Novela prinesie zmeny najmä pre majiteľov s.r.o. S.r.o. sa podľa výšky základného imania rozdelia na dve časti a to kvázi „chudobnejšie a bohatšie“. Tých „chudobnejších“ bude väčšina a práve pre túto skupinu budú zavedené prísnejšie pravidlá ako napríklad uvádzanie výšky základného imania na všetkých obchodných dokumentoch, obmedzenie využívania zisku. Prísnejšie pravidlá majú byť vyvážené možnosťou založenia s.r.o za jedno euro. Je však otázne ako podnikatelia túto ponuku vyhodnotia. Isté zdôvodnenie pohybov v štruktúre podnikateľských subjektov ponúka aj tabuľka 2. V rámci fyzických osôb – podnikateľov majú dominantné zastúpenie živnostníci (k 31.8. 2014 - 91,4%). Osoby podnikajúce formou slobodných povolaní tvoria 6,5% a samostatne hospodáriaci roľníci 2,1%. Za spomínaným poklesom fyzických osôb - podnikateľov sa teda skrýva najmä úbytok živnostníkov a práve živnostníci sú najviac zraniteľnou podnikateľskou skupinou, či už z pohľadu konkurencieschopnosti, alebo z hľadiska možností využívania finančných zdrojov. Ich prežitie závisí od vývoja dopytu a ten, ako sme už v úvode poznamenali, v niektorých odvetviach stagnuje. Vzhľadom na otvorenosť slovenskej ekonomiky je dopyt výrazne závislý od kondície našich obchodných

partnerov a preto sú pre nás nepríjemné narušené vzťahy s Ruskom, ako aj aktuálne vyhliadky výkonnosti nemeckej ekonomiky.

Tabuľka 2 *Štruktúra fyzických osôb – podnikateľov podľa právnych foriem v období 2009-2014*

Právne formy podnikania	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
Živnostníci	387 876	384 202	375 722	359 575	352 709	336 858
Slobodné povolania	17 974	18 378	19 069	20 382	21 925	23 985
Samostatne hospodáriaci roľníci	8 017	7 728	7 534	7 495	7 579	7 820

Prameň: spracované na základe údajov ŠÚ SR

Doteraz prezentovaná štruktúra ekonomických subjektov predznačuje ich členenie podľa veľkosti. Dá sa tvrdiť, že väčšinu z celého sledovaného súboru predstavujú menšie podnikateľské jednotky. V tejto súvislosti sa nám vynára otázka: Akú úlohu momentálne zohrávajú malé (mikro) podniky v slovenskej ekonomike? Aká je ich výkonnosť? Ktoré faktory determinujú ich rozvoj? Odpovede na tieto a podobné otázky sa pokúša načrtnúť nasledujúci text predkladaného príspevku.

CHARAKTERISTIKA MIKRO PODNIKOV

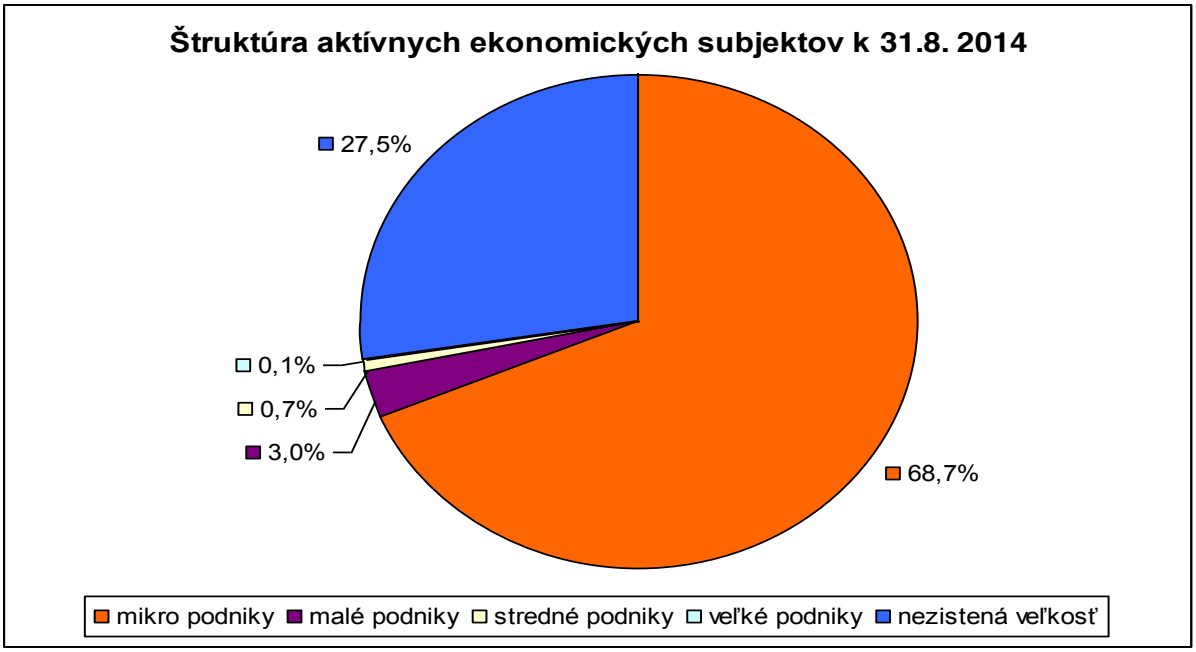
Presnú definíciu „mikro podniku“ priniesol zákon č. 352/2013 Z. z., ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov. Na účely tohto zákona sa obchodná spoločnosť, družstvo, fyzická osoba podľa § 1 ods. 1 písm. a) tretieho bodu účtujúca v sústave podvojného účtovníctva, fyzická osoba podľa osobitného predpisu [4b)] a pozemkové spoločenstvo [4c)] považuje za mikro účtovnú jednotku, ak :

a) za účtovné obdobie, v ktorom vznikla, rozhodla sa postupovať ako mikro účtovná jednotka, alebo
b) ku dňu, ku ktorému sa zostavuje účtovná závierka, a za bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie neprekročila dve z týchto podmienok:

1. celková suma majetku nepresiahla 350 000 eur, pričom celkovou sumou majetku sa rozumie suma zistená zo súvahy v ocenení neupravenom o položky podľa § 26 ods. 3,
2. čistý obrat nepresiahol 700 000 eur, pričom čistým obratom sa na tento účel rozumejú výnosy dosiahnuté z predaja výrobkov, tovarov, poskytnutých služieb a iné výnosy súvisiace s bežnou činnosťou účtovnej jednotky po odpočítaní zliav,
3. priemerný prepočítaný počet zamestnancov počas účtovného obdobia nepresiahol desať, alebo

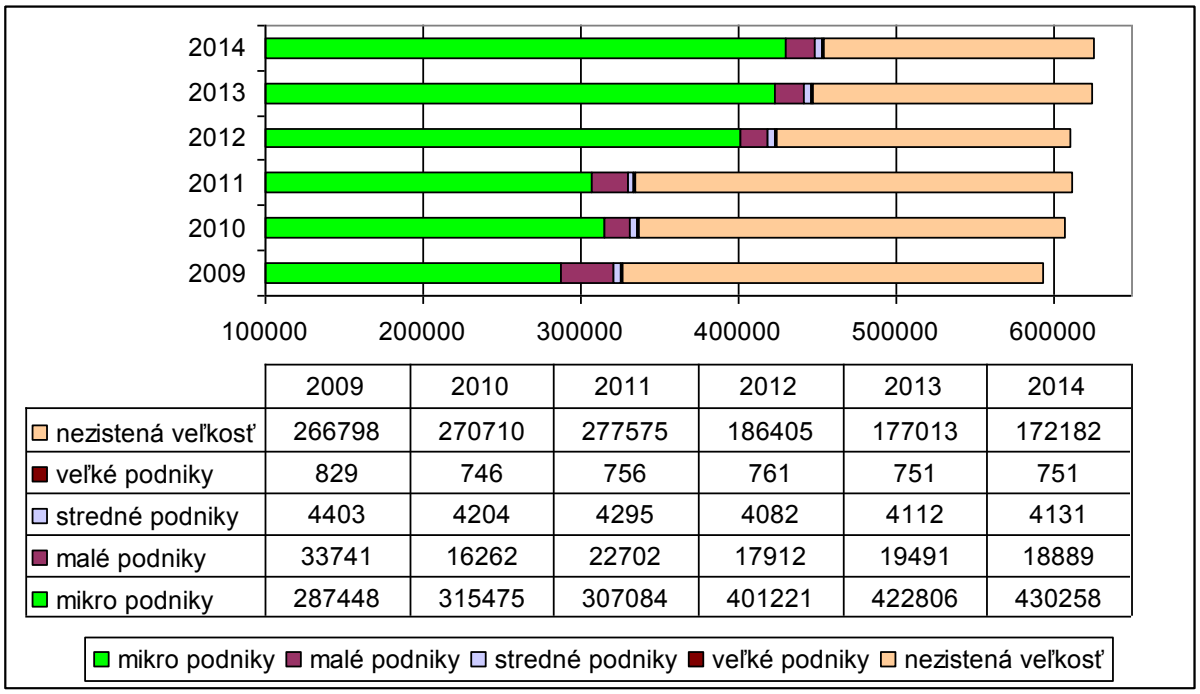
c) dve z podmienok podľa písmena b) prekročila len v jednom z dvoch po sebe nasledujúcich účtovných období, pričom v prvom z týchto dvoch účtovných období podľa písmen a) a b) sa považovala za mikro účtovnú jednotku.

Vzhľadom na zavedenie daného veľkostného kritéria nás zaujíma podiel mikro podnikov v slovenskej ekonomike, od ktorého sa automaticky odvíja aj ich význam pre hospodárstvo. V grafe 4 je prehľadne zobrazené aktuálne členenie ekonomických subjektov podľa jedného z veľkostných kritérií a tým je počet zamestnancov. Veľkostná kategorizácia podnikov je vypracovaná v súlade s odporúčaním Európskej komisie č. 2003/361/EC platným od 01. 01. 2005. Kategóriu MSP tvoria podniky s počtom zamestnancov menším ako 250, kategóriu veľkých podnikov tvoria podniky s počtom zamestnancov 250 a viac. V rámci kategórie MSP sú rozlíšené mikro podniky (0 - 9 zamestnancov), malé podniky (10 - 49 zamestnancov) a stredné podniky (50 - 249). V prípadoch, kde sa nerozlišuje samostatne kategória mikro podnik, sú zaradené medzi malé podniky všetky podniky s počtom zamestnancov 0 - 49. Ako



Graf 4 *Pohľad na podniky podľa počtu zamestnancov*
Prameň: spracované na základe údajov ŠÚ SR

môžeme vidieť, mikro podniky s podielom cca 69% z celého súboru podnikov sú veľmi významnou zložkou slovenského podnikateľského sektora. Pokiaľ ku nim pripočítame podniky s počtom zamestnancov od 10 – 49, spolu dostaneme až 72%-ný podiel skupiny najmenších trhových hráčov. Význam mikro a malých podnikov pre rozvoj hospodárstva zdôrazňuje aj Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania vo svojej správe o stave malého a stredného podnikania. V správe za rok 2012 sa uvádza, že malé a stredné podniky poskytujú pracovné príležitosti pre 71,8% aktívnej pracovnej sily a podieľajú sa



	2009	2010	2011	2012	2013	2014
nezistená veľkosť	266798	270710	277575	186405	177013	172182
veľké podniky	829	746	756	761	751	751
stredné podniky	4403	4204	4295	4082	4112	4131
malé podniky	33741	16262	22702	17912	19491	18889
mikro podniky	287448	315475	307084	401221	422806	430258

Graf 5 *Vývoj podnikov členených podľa veľkosti za obdobie 2009 – august 2014*
Prameň: spracované na základe údajov ŠÚ SR

55,1% na tvorbe pridanej hodnoty. Preto by sa vláda SR mala zamerať na odstránenie bariér v podnikaní menovaných podnikov. Máme na mysli predovšetkým zjednodušenie legislatívy, zníženie administratívneho a daňového zaťaženia, posilnenie podpornej infraštruktúry (podnikateľských inkubátorov), zlepšenie prístupu ku kapitálu. Vládou vypracovaný návrh stimulov rozvoja by mal vychádzať z detailnej analýzy podnikov, z poznania úrovne slovenského podnikateľského prostredia, z identifikácie hlavných determinantov zmien štruktúry podnikov. Pohyby v štruktúre podnikov za roky 2009 – august 2014 prehľadne zobrazuje graf 5. Celkový počet podnikov s výnimkou roka 2012 priebežne rastie, avšak v sledovanom 6 ročnom období došlo k zaujímavým vnútorným pohybom. V úvode príspevku sme pomocou makroekonomických ukazovateľov deklarovali rast výkonnosti ekonomiky, čo je v porovnaní s podnikateľskými aktivitami jednotlivých skupín podnikov v čiastočnom rozpore. Vidíme, že v spoločnosti dochádza k presunu podnikov do menších veľkostných kategórií. Prakticky pri všetkých veľkostných kategóriách okrem mikro podnikov je v roku 2014 oproti roku 2009 nižší počet podnikov. Konkrétne, súbor veľkých podnikov sa zmenšil o 9,4% (751/829 = 0,906), súbor stredných podnikov o 6,2% (4131/4403=0,938) a súbor malých podnikov sa zmenšil až o približne 44,0% (18889/33741=0,56). Naopak, súbor mikro podnikov sa rozrástol o 49,7% (430258/287448=1,497). Na mieste sú otázky: Čo sa za týmto trendom skrýva? Ide o dôsledok krízou narušených trhových podmienok, či dôsledok legislatívou nastavených pravidiel podnikania, prípadne o kombináciu vplyvov?

Vzhľadom na tieto otvorené otázky sa v záverečnej časti príspevku sústredíme na finančné výsledky podnikov, presnejšie na legislatívnu úpravu vykazovania údajov vypovedajúcich o ich výkonnosti. Analýzou finančných výsledkov podnikov (a teda aj skupiny mikro ponikov), postupným odhaľovaním príčinných súvislostí medzi jednotlivými parametrami finančnej situácie podnikov môžeme nájsť potrebné odpovede na vyššie nastolené otázky.

ŠPECIFIKÁ VYKAZOVANIA FINANČNÝCH VÝSLEDKOV MIKROPODNIKOV

Finančné výsledky podnikov, mapujúce ich podnikateľské aktivity z rôznych uhlov pohľadu, môžeme nájsť v koncentrovanej podobe v rámci účtovnej závierky. So zavedením mikro podnikov do našej legislatívy sa do praxe posunula aj myšlienka zníženia administratívneho zaťaženia podnikateľov. Došlo k zjednodušeniu v postupoch účtovania mikro účtovnej jednotky v týchto bodoch:

- cenné papiere a podiely oceňuje obstarávacou cenou,
- ku dňu, ku ktorému sa zostavuje účtovná závierka neoceňuje majetok a záväzky reálnou hodnotou a neoceňuje majetok metódou vlastného imania,
- deriváty neoceňuje reálnou hodnotou,
- škody v dôsledku mimoriadnych udalostí (živelných pohrôm) sa účtujú ako škody z hospodárskej činnosti,
- pri predaji podniku alebo jeho časti sa náklady a výnosy účtujú ako náklady a výnosy z hospodárskej činnosti,
- v určitých prípadoch neúčtuje o časovom rozlíšení nákladov a výnosov.

Zjednodušenie vo vykazovaní mikro účtovnej jednotky sa týka týchto oblastí:

- majetok vykazuje len v netto hodnote (t. j. po zohľadnení oprávok a opravných položiek),
- časové rozlíšenie sa vykazuje v rámci pohľadávok a záväzkov,
- položky súvahy a výkazu ziskov a strát sú viac agregované,
- strata alebo zisk z predaja podniku alebo jeho časti ovplyvňuje výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti,
- výrazne skrátený rozsah informácií uvádzaných v poznámkach.

Za ďalšiu výhodu môžeme považovať absenciu uchovávania evidencie o cenách tovaru nepodliehajúcemu regulácii cien vrátane kalkulácií a zisku, pričom bežná účtovná jednotka takúto evidenciu musí viesť a uchovávať ju ešte tri roky po predaji tovaru. Účtovná závierka mikro účtovnej jednotky obsahuje všeobecné náležitosti, súvahu, výkaz ziskov a strát a poznámky. Súvaha má skrátenú podobu (2 strany). V súvahe sa osobitne nevykazujú položky časového rozlíšenia. Výkaz ziskov a strát má podobne ako súvaha skrátený rozsah. Výsledok hospodárenia sa vykazuje len v členení na hospodársku a finančnú činnosť. Výraznejšie sa zmenila formálna úprava výkazu ziskov a strát. Výnosy a náklady sú usporiadané v samostatných blokoch pre hospodársku a finančnú činnosť. Zachovalo sa však vykazovanie na osobitnom riadku ukazovateľa - pridaná hodnota.

Spomínané účtovné zjednodušenia budú spôsobovať pri čítaní zverejňovaných finančných výsledkov určité komplikácie. Závery finančnej analýzy pre potreby hodnotenia konkurencie sa môžu stať menej presnými, pretože sprístupnené údaje o mikro podnikoch budú menej podrobné a ich bližší popis nebude súčasťou poznámok. Výrazne skrátený rozsah poznámok prinesie vyššiu ochranu citlivých informácií

ZÁVER

Význam mikro podnikov pre slovenskú ekonomiku na základe uvádzaných faktov nemožno spochybňovať. Mikro podniky tvoria podstatnú časť podnikateľských subjektov a tým pádom sú dôležitým poskytovateľom pracovných príležitostí, ako aj nezanedbateľným prispievateľom k celkovej pridanej hodnote. V príspevku hodnotenom období sa štruktúra podnikov z pohľadu ich veľkosti menila spôsobom, ktorý je čiastočne v protiklade s vývojom výkonnosti ekonomiky. Hľadanie príčin takéhoto trendu, identifikácia najvýznamnejších determinantov vývoja a ponaučenie sa z prípadných chýb môže posunúť ekonomiku Slovenska tým správnym smerom.

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] FETISOVOVÁ, Elena - HYRÁNEK, Eduard - NAGY, Ladislav. Internacionalizácia malých a stredných podnikov. In Aktuálne trendy a metódy vo finančnom riadení podnikov a ich vplyv na finančnú stabilitu podniku : zborník vedeckých statí : priebežné výsledky riešenia grantovej úlohy VEGA č. 1/0004/13. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. ISBN 978-80-225-3781-0, s. 29-33.

[2] NAGY, Ladislav. 2013. *Prístupy k analýze zisku podniku*. In Finančný manažment. - Bratislava : Iura Edition, 2013. ISSN 1338-7065, 2013, roč. 6, č. 7-8, s. 22-27. [

[3] SOVÍKOVÁ, Daniela. 2012. *Finančná situácia slovenských podnikov v rokoch 2006-2011*. In Ekonomika, financie a manažment podniku VI. : zborník vedeckých statí pri príležitosti Týždňa vedy a techniky [elektronický zdroj]. - Bratislava : Fakulta podnikového manažmentu EU, 2012. ISBN 978-80-225-3500-7, s. [1-6].

[4] Zákon č. 431/2002 Z.z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov.

[5] Opatrenie MF SR zo 16. decembra 2002 č. 23054/2002-92 v znení neskorších predpisov, ktorým sa ustanovujú podrobnosti o postupoch účtovania a rámcovej účtovnej osnove pre podnikateľov účtujúcich v sústave podvojného účtovníctva.

[6] Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník v znení neskorších predpisov.

Príspevok je spracovaný v rámci riešenia projektu VEGA č. 1/0008/14 „Kľúčové trendy vo finančnom rozhodovaní manažérov v podmienkach nestabilných finančných trhov“ (vedúci projektu: prof. Ing. Peter Markovič, PhD.

GLOBALIZÁCIA AKO SÚČASŤ HOSPODÁRSKEJ KRÍZY

GLOBALIZATION AS PART OF THE ECONOMIC CRISIS

Daniela Trnovcová[1]

KEY WORDS

The economic crisis, Globalization, Global terrorism, Democracy, Capitalism, the Washington Consensus

ABSTRACT

The outbreak of the economic crisis in late 2007 and early 2008 changed the thinking and functioning of the economies worldwide. The world got into several crises and wars already in the past. It was always preceded by an expansion, then it was stabilized and eventually recession or depression occurred. Another frequently discussed phenomenon closely related to the crisis, is the concept of globalization, its advantages and disadvantages and closely related concepts such as capitalism, terrorism but also democracy. The article describes the concept of globalization and the associated phenomena. The fundamental basis for this article came from sociologists and authors of numerous scientific articles explaining crisis as such, its historical and current course and its associated phenomenon called globalization. Those authors were William I. Robinson and Ulrich Beck.

JEL Klasifikácia: F60

ÚVOD

Jeden z najčastejšie používaných pojmov vo vládnych ako aj mimovládnych sférach je pojem „kríza“. Dôvodom je jej všade prítomný jav, ovplyvňuje ekonomické, politické a sociálne dianie, ako aj životy bežného obyvateľstva. Jej rozsah sa netýka len samostatných štátov, ktoré sú oddelené pomyselnými hranicami, ale celého sveta. Jej následky a dôsledky sa prenášajú z jednej krajiny do druhej, aj najvzdialenejšie kontinenty sa dokážu ekonomicky ovplyvňovať – prasknutie hypotekárnej bubliny v USA ovplyvnilo celý svet. S krízou úzko súvisí aj pojem globalizácie. Vďaka snahe o zjednotenie zemí, o jednoduchší presun tovarov, služieb, kapitálu ako aj migrácií osôb, mala kríza ideálnu príležitosť zasiahnuť do celého sveta – všetko sa stalo ekonomicky a finančne prepojené. Výsledkom globalizácie bol vznik multikultúrnych spoločností, presun kultúr a náboženstiev ako aj spôsobov a návykov, ktoré sa týkajú pracovných podmienok – prekarizácia, flexibility práce. Taktiež sa začali viacej prejavovať snahy krajín o záchranu životného prostredia a zvýšenie ekologického povedomia verejnosti. Globalizácia tiež priniesla negatívny jav zvaný terorizmus, čo je z časti výsledkom neochoty tolerovať kultúru, či náboženstvo prisťahovaleckej menšiny v hosťovskej krajine.

Podkladom v tomto článku sú najmä myšlienky Američana Williama I. Robinsona, ktorý analyzuje krízu a rozdeľuje ju na štrukturálnu, systémovú alebo cyklickú. Taktiež rozdeľuje kapitalizmus na extenzívny (expanduje na nové územia) a intenzívny (začína

[1] Ing. Daniela Trnovcová, e-mail: trnovcovad@gmail.com, školiteľ: prof. PhDr. Miroslava Szarková, CSc., Katedra manažmentu

zasahovať do oblastí, kde by nemal mať svoje miesto ako je napríklad zdravotná starostlivosť). Ďalším autorom, ktorého názory a myšlienky sú prospešné pre vysvetlenie a opísanie hospodárskej krízy, je Nemec Ulrich Beck, ktorý opisuje terorizmus v súvislosti s globalizačnými tendenciami, ktorý je veľkým strašiakom súčasnosti. Ulrich Beck taktiež definoval pojem „riziková spoločnosť", ktorý hovorí o strachu z globalizácie a z nej vyplývajúceho otvorenia hraníc a imigrácie. V súčasných diskusiách sa hovorí aj o ekologickej kríze, ekológii a s nimi spojené ekologické konferencie, kde si jednotlivé štáty dávajú za úlohu byť ekologicky zodpovední (napríklad recyklácia odpadu u bežného obyvateľstva, emisné povolenky a iné), plniť kvóty a poprípade za ich neplnenie zachytené v záverečných správach niesť zodpovednosť v podobe sankcií. Týmto sa snažia predstavitelia na ekologických konferenciách oddialiť, alebo úplne predísť ekologickým a environmentálnym katastrofám.

HOSPODÁRSKA KRÍZA SÚČASNOSTI A GLOBALIZÁCIA

Hospodárska kríza a globalizácia sú dva najviac požívané termíny v politických aj mimo politických scénach súčasného obdobia. Okrem ich spoločnej popularity ich však spája fakt, že s vývojom globalizácie súvisí súčasný charakter krízy. Giddens globalizáciu definuje ako „intenzifikáciu celosvetových sociálnych vzťahov, ktorá spája vzdialené lokality takým spôsobom, že lokálne udalosti sú formované udalosťami, ktoré sa odohrávajú o mnoho kilometrov ďalej a naopak."[2] Táto definícia presne vystihuje situáciu, ktorá nastala, keď sa do problémov dostala americká banka Lehmans Brothers, čo postupne ovplyvnilo ekonomiku na celej zemi. Robinson v rámci súčinnosti globalizácie a krízy pojednáva o tom, či je globalizácia stav alebo proces a či má kríza charakter systémovej, štrukturálnej alebo cyklickej krízy, či všetko dohromady. Podľa teórie Therborna sa globalizácia rozvíjala a menila v šiestich vlnách. Prvá vlna sa týkala šírenia veľkých náboženstiev, ktoré so sebou niesli spoločné jazyky, písmo a estetické vzory. Druhou vlnou bolo obdobie expanzie Európanov v 16. storočí do celého sveta, čo sa prejavovalo výskumnými plavbami a vojnami. Tretia vlna bola tiež známa vojnami na všetkých kontinentoch. V 19. storočí bola štvrtá vlna, pred prvou svetovou vojnou, ktorá sa vyznačovala zdokonalením dopravy, medzinárodného obchodu, migrácie obyvateľstva komodít a kapitálu. Druhá svetová vojna bola začiatkom piatej vlny, kde predovšetkým vojna bola dôsledkom riešenia nadnárodných problémov a nových prístupov. Šiesta vlna je vlna, ktorá prebieha aj dnes. Okrem migrácie ľudí sa medzi krajinami presúva množstvo kapitálu, zosilňuje sa multikultúrna a priestorová rozptýlenosť, k dispozícií sú nové médiá a informačné technológie, ktoré umožnia globálnu komunikáciu informácií.[3]

GLOBALIZÁCIA VS. TERORIZMUS A DEMOKRACIA

Aj napriek trendu globalizácie však svet nie je zliaty do jedného homogénneho celku. Preto treba brať ohľady na rôzne národnosti a diverzitu, ktorá je stále prítomná. Tento fakt prináša so sebou aj „nepriateľa globalizácie", ktorým sa stal terorizmus a taktiež v reálnom prostredí ťažko definovaná demokracia. USA a jej politika je krajinou, ktorá bojuje proti terorizmu a islamským fundamentalizmom už dlhé roky. Známe však je, že boj proti niečomu zákonite plodí následnú obranu, teda ďalší boj. Terorizmus môžeme potom definovať aj ako jednotlivcov, skupiny, ale aj štáty navzájom na seba útočiace kvôli politickým, náboženským a iným cieľom. Eliminácia terorizmu by mala krajinám priniesť pokoj a pocit bezpečnosti.

[2] GIDDENS, A. 2000. Unikající svět. Jak globalizace mení náš život. 2000. Vydavateľstvo: SLON. s. 18. ISBN80-85850-91-5. 135 s.

[3] SUŠA, O. 2010. Globalizace v sociálních souvislostech současnosti: diagnóza a analýza. Vyd. 1. Praha: Filosofia. 2010. s. 24. ISBN 978-807-0073-209. 350 s.

Bývalý prezident USA George Bush sám tvrdil, že „USA sú nie len obeťou teroristických útokov, ale aj globálnym šerifom, žalobcom, sudcom, porotcom a exekútorom v jednom. Teroristi nejednajú izolovane, potrebujú podporu „zlých" štátov, preto rozvíjam novú, vojenskú doktrínu, v ktorej sú možnosti použitia ozbrojenej intervencie proti štátom, ktoré ohrozujú USA, ospravedlnené ako právo na sebaobranu."[4] USA je taktiež okrem bojovníka proti terorizmus považovaná aj za kolísku demokracie, čo sa snaží šíriť aj momentálny demokratický prezident Barack Obama. V mene demokracie USA vykonáva útoky na suverenitu iných štátov, respektíve pod vysvetlením, že ak by sa vojna neuskutočnila, tak by napadnutá krajina bola určite teroristickým ohrozením pre USA a jeho demokraciu. Zdá sa, že diskusia o probléme globálneho terorizmu a demokratizácie je nekonečná. Ako sa vyjadril Ulrich Beck, „bezpečnosť a vojsko sú na prvom mieste a sloboda s demokraciou sa dostali do úzadia"[5].

Viditeľným znakom globalizácie je aj snaha o rušenie hraníc medzi štátmi, voľný prechod obyvateľstva, kapitálu a myšlienok. Príkladom je Európska únia, ktorá „zliala" všetky jej štáty dokopy. Tu je vhodná otázka, či globalizácie spojuje štáty ako aj kultúry do jedného celku a snaží sa vytvoriť jednu veľkú „rodinu", alebo práve, na druhej strane, sa snaží spojiť nespojiteľné. Vidieť to aj na situácii od konca 20. storočia, od kedy sa rôzne národnosti a kultúry dokážu dostať bez väčších problémov za hranice svojich krajín a snažia sa svoju kultúru presadiť v iných oblastiach sveta, v ktorých je ale domácemu obyvateľstvu cudzia a veľakrát aj nepríjemná a neprijateľná. Výsledkom takýchto nezhôd sú nepokoje a atentáty ako napríklad bombový útok Andreasa Behringa Breivika v Osle a potom na ostrove Utoya v júli 2011. Globalizácia vlastne prináša aj určitú stratu významu národnostný štát a občianstvo, vzniká ňou kozmopolitný, transnacionálny štát, kde národnosti, kultúry a ani rasové príslušnosti nehrajú žiadnu rolu. Ako príklad môžeme uviesť vytvorenie Schengenského priestoru a zavedenie spoločnej európskej meny. Ako poznamenal Beck, „už neexistuje svet, v ktorom má každá kultúra, každá etnická skupina a tiež tomu zodpovedajúce náboženské, myšlienkové a autoritárske systémy svoje exkluzívne geografické miesto.... krajiny už nemajú svoje hranice ani svoju národnú menu... veľká časť ich zákonov je prijímaná a prediskutovaná v Európskom parlamente, nie v národných parlamentoch."[6] Multikulturalizmus sa môže zdať ako hrozba z vonku, teda mimo našej krajiny, nášho národa. Opačný pohľad nám však dáva možnosť spoznať iné kultúry, jazyk a zvyky bez fluktuácie medzi krajinami, zobať si z nich to pozitívne a obohacujúce.

Globalizácia má svoje negatívne aj pozitívne stránky. Jednoduchší prístup k informáciám, zbližovanie a zmenšovanie vzdialeností pomocou informačných technológií, či znalosti rôznych kultúr sú veľmi dôležitými a pozitívnymi efektmi globalizácie. Pozitívne stránky globalizácie uvádza aj Beck, „Kľúčová úloha Európskej únie nakoniec spočíva v tom, že to, čo je potrebné dosiahnuť, nie je schopný dosiahnuť žiaden národný štát osobitne. Globalizácia umožňuje lepšiu medzinárodnú koordináciu politiky, silnejšie nadnárodné

[4] BECK, U. 2007. Moc a protiváha moci v globálním věku: nová ekonomie světové politiky. Vyd. 1. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007. s. 39. ISBN 978-808-6429-670. 460 s.
[5] BECK, U. 2007. Moc a protiváha moci v globálním věku: nová ekonomie světové politiky. Vyd. 1. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007. s. 39. ISBN 978-808-6429-670. 460 s.
[6] BECK, U., CASPARY, R., PALUCH, 2006, S. SWR2 AULA- prof. Ulrich Beck: Angekommen in der Weltgemeinschaft – Über den Prozess der Globalisierung. Online Journal Kultur SWR2 2006 [online], Dostupné na: <http://www.kultur-punkt.ch/akademie4/kooperation-swr2/swr2-beck-globalisierung06-11.html>

kontroly bánk a finančných inštitúcií, zníženie medzištátnej daňovej nerovnosti, dohodu o minimálnej mzde a týmto zjednotenie sociálnej istoty štátov ako základ pre demokraciu.“[7]

POVAHA KRÍZY

Kríza ktorá sa začala bublinou na amerických hypotekárnych trhoch v roku 2007 a v roku 2008 zasiahla celý svet má povahu, ktorá sa ešte v minulých rokoch nevyskytovala. Samozrejme je veľa podobností s minulými krízami, no súčasná kríza vyzerá ako keby mala povahu kombinácie kríz z minulých rokov. Kríza môže prebiehať rôznym spôsobom, všeobecne sú známe krízy ako cyklické, štrukturálne alebo systémové. Robinson definuje povahy kríz takto, „Cyklická kríza sa v kapitalizme opakuje tak raz za desať rokov a jej súčasťou sú recesie, ktoré pôsobia ako sebakorekčné mechanizmy bez významnejšej reštrukturalizácie systému. Štrukturálne krízy sa dajú vyriešiť len podstatnými zmenami v štruktúre systému. Systémová kríza sa vyžaduje nahradenie momentálneho systému úplne novým systémom, lebo starý systém vedie k úplnému kolapsu.“[8]

Kríza z roku 2007 až 2008 sa podobá na všetky tri povahy krízy. Roky pred začiatkom hospodárskej krízy boli mimoriadne priaznivé, čiže cyklická povaha krízy bola, dá sa povedať očakávaná, aj keď sa v tom čase zdalo, že nastane výnimka a žiadna kríza nenastane. Cyklus spočíva v tom, že ekonomika nemôže byť na vzostupe donekonečna. Cyklus sa skladá z odrazenia sa od dna, expanzie, vrcholu, recesie až depresie. Sebakorekčný mechanizmus nás má upozorniť, keď sme na vrchole, že nie je možne donekonečna stúpať vyššie, napríklad nie je možné si stále požičiavať neexistujúce peniaze a tým sa zadlžovať do stavu nereálnosti ich splácať. V iných cykloch sa ekonomika spoliehala aj na neviditeľnú ruku trhu od autora Smitha, ktorá mala všetko vyriešiť bez štátnych zásahov, alebo s minimálnymi zásahmi. Súčasná kríza však túto tendenciu nemá. Tvrdia to aj autorky Stiegler a Michalitsch, „Ekonomicko-politický diskurz sa posunul: štátna intervencia do trhov sa už nepovažovala za škodlivé alebo zbytočné obmedzovanie, ale bola povýšená na nevyhnutnosť v záujme záchrany kapitalistického systému a jeho elít.“[9] Znaky štrukturálnej krízy, ako uviedol Robinson, sa podobá kríze zo sedemdesiatych rokov 20. storočia, kedy bola vyriešená kapitalistickou globalizáciou (presunom peňazí zo sektoru, kde ich bolo dostatok, do sektoru, kde chýbali). Keďže so súčasnou krízou si nevedela poradiť neviditeľná ruka trhu a ani nemalo význam dávať ďalšie peniaze a kapitál do obehu, kríza sa stala aj systémovou.

WASHINGTONSKÝ KONSENZUS

Autori ako Židek a Zbořilová[10], ktorí hľadali príčiny hospodárskej krízy uvádzajú ako jednu z nich napríklad aj menej známy takzvaný Washingtonský konsenzus. Washingtonský konsenzus nebol oficiálnou doktrínou, ale len názorom jedného ekonóma, Johna Williamsona,

[7] BECK, U., CASPARY, R., PALUCH, 2006, S. SWR2 AULA- prof. Ulrich Beck: Angekommen in der Weltgemeinschaft – Über den Prozess der Globalisierung. Online Journal Kultur SWR2 2006 [online], Dostupné na: <http://www.kultur-punkt.ch/akademie4/kooperation-swr2/swr2-beck-globalisierung06-11.html>

[8] ROBINSON, W. 2009. Teorie globálního kapitalismu: transnacionální ekonomika a společnost v krizi. Vyd 1. Praha: Filosofia, 2009. s. 7-9. ISBN 978-807-0073-056. 362 s.

[9] STIEGLER, B., MICHALITSCH, G. 2009 Spravodlivosť v rodových vzťahoch: aspekty rozdeľovania (nielen) zdrojov. 1. vyd. Bratislava: Asekt, 2009, s. 34. ISBN 978-80-85549-86-7 118 s.

[10] ZBOŘILOVÁ, H., ŽÍDEK, L., 2005, EKONOMICKO-SPÁVNÍ FAKULTA MASARYKOVA, BRNO. Working paper/ Research Center for Competitiveness of Czech Economy. Brno: Centrum výskumu konkurenčních schopností české ekonomiky. 2005. s.5 ISSN 1801-4496. 24 s. [online], Dostupné na: <http://is.muni.cz/do/1456/soubory/oddeleni/centrum/papers/wp2005-06.pdf>

ktorého obsah bol hlavne cielený na zmeny v Latinskej Amerike. Zásady tohto konsenzu pôvodne zneli[11]:

1. Fiškálna disciplína - existovali veľké rozpočtové schodky vo všetkých oblastiach kontinentu. Deficit je akceptovaný, pokiaľ sa nezvyšuje pomer dlhu a HDP.
2. Zmena priorít verejných výdavkov – výdavky by mali smerovať do oblastí s vysokou ekonomickou návratnosťou a s potenciálom zlepšiť rozdelenie príjmov (zdravotníctvo, vzdelanie, infraštruktúra). Mali by sa obmedziť subvencie do súkromných domácností a podnikov.
3. Daňová reforma – mala sa týkať znižovania základných daňových sadzieb a rozšírenia daňovej základne.
4. Liberalizácia úrokových mier – cieľom bolo dosiahnutie trhom určenej úrokovej miery, ktorá zlepší alokáciu zdrojov.
5. Konkurencieschopný menový kurz – krajina potrebuje menový kurz, ktorý bude konkurencieschopný aby podporil rast exportu. Odporúčanie Washingtonu bolo buď stanoviť fixný kurz, alebo kurz čistého floatingu.
6. Liberalizácie obchodu – Williamson[12] v svojej práci píše, že tempo liberalizácie bolo rôzne, ale pôvodné znenie malo smerovať k odstráneniu prekážok v obchode.
7. Liberalizácia priamych zahraničných investícií – bariéry zabraňujúce vstupu zahraničných firiem na domáce trhy by mali byť odstránené. Cieľom bolo získať zdroj kapitálu, know-how a znalostí.
8. Privatizácia – štátne podniky by mali byť privatizované. Hlavným dôvodom bolo presvedčenie, že súkromné podniky sú lepšie riadené ako štátne.
9. Deregulácia – vlády by mali zrušiť obmedzenia vstupu nových firiem na trh a reštrikcie, ktoré obmedzujú konkurenciu. Tieto deregulácie neboli zamerané na zrušenie bezpečnostných alebo environmentálnych regulácií, či regulácií cien v odvetví s malou konkurenciou.
10. Vlastnícke práva – právny systém by mal poskytovať ochranu vlastníckych práv bez nadmerných nákladov a tieto práva by mali byť prístupné neformálnemu sektoru.

Z vyššie uvedených zásad je zrejmé, že boli veľmi všeobecné. Najväčšiu kritiku si vyslúžil tento konsenzus v Českej republike, východnom Nemecku a Maďarsku, kde sa podľa neho začali uskutočňovať reformy a ekonomické transformácie, ktoré ale len z časti pochopili hlavnú myšlienku jeho zásad[13]. Washingtonský konsenzus je v súčasnosti predmetom ekonomických sporov.

[11] WILLIAMSON, J. 2002. What Washington Means by Policy Reform, Institute for Internationa Economics, Chapter 2 from Latin Amerikan Adjustment: How much has happend? Edited by John Williamson. Published April 1990, Updated November 2002 [online], Dostupné na: <http://www.iie.com/publications/papers/williamson1102-2.html>

[12] WILLIAMSON, J. 2003. From Reform Agenda to Damaged Brand Name. Institut for International Economics, Washington. 2003 [online], Dostupné na: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2003/09/pdf/williams.pdf>

[13] PICK, M. 2002 Východiskem je třetí cesta. Centrum pro ekonomiku a politiku. 2000. [online], Dostupné na: <http://www.cepin.cz/cepin/asp/clanek_tisk.asp?id=VrE86VoHkLIv>

KAPITALIZMUS A JEHO EXPANZIA

Autor Robinson vo svojom diele rozpracováva aj tému šírenia kapitalizmu. Kapitalizmus je expanzívny v dvoch smeroch, jedná sa o extenzívny a intenzívny kapitalizmus. „Po prvé, komidifikácia sa stále šíri smerom von do oblastí, ktoré doteraz boli mimo systému produkcie komodít. Tento proces je známy ako extenzívne šírenie. Po druhé, komodifikácia sa stále prehlbuje, do logiky kapitalistickej produkcie sa pridávajú ľudské činnosti, ktoré dovtedy boli mimo túto logiku. Napríklad vo verejnom zdravotníctve a vzdelávacom systéme sa poskytuje zdravotná starostlivosť a vzdelanie nie preto, aby kapitalistickí podnikatelia dosiahli zisk, ale preto aby ľudia mali poskytnutú zdravotnú starostlivosť a vzdelanie. Keď sú ale tieto systémy privatizované, to znamená, keď sú predané súkromným kapitalistickým investorom, ktorí ich potom vlastnia, poskytovanie zdravotnej starostlivosti a vzdelania má za cieľ vytvárať zisk pre týchto investorov. Ak človek je schopný si za zdravotnú starostlivosť a vzdelanie zaplatiť – kúpiť si ho na trhu- potom sú mu tieto veci poskytnuté, ak nie, tak sú pre neho neprístupné. Tak sa zdravotná starostlivosť a vzdelanie stáva tovarom. Prenikanie obchodovateľného tovaru do sfér spoločenského života, ktoré boli dovtedy oficiálne mimo logiku vytvárania zisku, autor definuje ako intenzívne šírenie.“[14] Kapitalizmus teda expanduje aj do oblastí, ktoré vždy boli a mali by zostať kapitalizmom nezasiahnutými sociálnymi sférami.

Z pohľadu spoločenskej sféry by sa dalo povedať, že kapitalizovať oblasť školstva, ešte je prípustné. Človek má možnosť si vybrať, či bude navštevovať školu štátnu, kde nie je najkvalitnejšie vybavenie, najnovší materiál a najmotivovanejší učitelia, alebo školu súkromnú, kde si za vzdelanie zaplatí a očakáva bonusy, ktoré štátna škola neposkytuje. Tento systém dokonale funguje v Amerike, Nemecku, Rakúsku aj v mnohých iných rozvinutých krajinách, no ako vieme, Slovensko, aj keď je rozvinutou krajinou, viaceré slovenské súkromné školy nepatria medzi tie prestížne, ktoré poskytnú nadpriemerné vzdelanie. Na druhej strane zdravotníctvo by malo ostať čisto sociálne. Ľudia si nevyberajú kedy budú mať zdravotné problémy a ani koľko ich budú stáť. Zdravie nie je obchodovateľnou komoditou, každému človeku je vlastné a individuálne. Aj podľa definície OSN – zdravie je stav psychickej, fyzickej a sociálnej pohody, nie len neprítomnosť choroby alebo postihnutia[15] - je otázne, kto z nás je vlastne úplne zdravý. Podľa WHO patrí zdravie medzi základné ľudské práva a práve preto by nemala byť zdravotná starostlivosť výsadou privilegovaných.

ZÁVER

Po prečítaní podobných ako aj rozdielnych názorov mnohých autorov nie je možné presne definovať, či je globalizácia jav negatívny, alebo pozitívny. Niektorí ju vnímajú ako niečo, čo nemá veľmi pozitívny efekt na civilizáciu a iný ju zas považujú za niečo, čo túto zem obohacuje a sceľuje do „jednej veľkej rodiny“. Po preštudovaní teoretických faktov ako aj zohľadnení situácie, ktorá sa deje v hospodárskom, ekonomickom, politickom, kultúrnom ako aj spoločenskom živote, sa dá povedať, že globalizácia ešte bude spoločnosť stáť veľa tolerancie, prispôsobivosti ale aj presadzovania a priebojnosti v zachovaní si svojich zvykov a názorov.

Táto práca bola vytvorená ako súčasť projektu c. **I-14-112-00** Vplyv postindustriálnej éry na pracovnú dobu a výkonnosť zamestnancov na Ekonomickej univerzite v Bratislave.

[14] ROBINSON, W. 2009. Teorie globálního kapitalismu: transnacionální ekonomika a společnost v krizi. Vyd 1. Praha: Filosofia, 2009. s. 36-37. ISBN 978-807-0073-056. 362 s.

[15] WORLD HEALTH ORGANIZATION: Definícia zdravia podľa WHO <http://www.who.sk/>

LITERATÚRA

[1] BECK, U. 2007. Moc a protiváha moci v globálním věku: nová ekonomie světové politiky. Vyd. 1. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007. s. 39. ISBN 978-808-6429-670. 460 s.

[2] BECK, U., CASPARY, R., PALUCH, 2006, S. SWR2 AULA- prof. Ulrich Beck: Angekommen in der Weltgemeinschaft – Über den Prozess der Globalisierung. Online Journal Kultur SWR2 2006 [online], Dostupné na: <http://www.kultur-punkt.ch/akademie4/kooperation-swr2/swr2-beck-globalisierung06-11.html>

[3] GIDDENS, A. 2000. Unikající svět. Jak globalizace mení náš život. 2000. Vydavateľstvo: SLON. s. 18. ISBN80-85850-91-5. 135 s.

[4] PICK, M. 2002 Východiskem je třetí cesta. Centrum pro ekonomiku a politiku. 2000. [online], Dostupné na: <http://www.cepin.cz/cepin/asp/clanek_tisk.asp?id=VrE86VoHkLIv>

[5] ROBINSON, W. 2009. Teorie globálního kapitalismu: transnacionální ekonomika a společnost v krizi. Vyd 1. Praha: Filosofia, 2009. s. 7-9. ISBN 978-807-0073-056. 362 s.

[6] STIEGLER, B., MICHALITSCH, G. 2009 Spravodlivosť v rodových vzťahoch: aspekty rozdeľovania (nielen) zdrojov. 1. vyd. Bratislava: Asekt, 2009, s. 34. ISBN 978-80-85549-86-7 118 s.

[7] SUŠA, O. 2010. Globalizace v sociálních souvislostech současnosti: diagnóza a analýza. Vyd. 1. Praha: Filosofia. 2010. s. 24. ISBN 978-807-0073-209. 350 s.

[8] WILLIAMSON, J. 2002. What Washington Means by Policy Reform, Institute for Internationa Economics, Chapter 2 from Latin Amerikan Adjustment: How much has happend? Edited by John Williamson. Published April 1990, Updated November 2002 [online], Dostupné na: <http://www.iie.com/publications/papers/williamson1102-2.html>

[9] WILLIAMSON, J. 2003. From Reform Agenda to Damaged Brand Name. Institut for International Economics, Washington. 2003 [online], Dostupné na: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2003/09/pdf/williams.pdf>

[10] WORLD HEALTH ORGANIZATION: Definícia zdravia podľa WHO [online], Dostupné na: <http://www.who.sk/>

[11] ZBOŘILOVÁ, H., ŽÍDEK, L., 2005, EKONOMICKO-SPÁVNÍ FAKULTA MASARYKOVA, BRNO. Working paper/ Research Center for Competitiveness of Czech Economy. Brno: Centrum výskumu konkurenčních schopností české ekonomiky. 2005. s.5 ISSN 1801-4496. 24 s. [online], Dostupné na: <http://is.muni.cz/do/1456/soubory/oddeleni/centrum/papers/wp2005-06.pdf>

[12] ŽÍDEK, L. 2009. Dějiny svetového hospodárství. 2. rozš. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009, s. 140. ISBN 978-807-3801-847.

OSOBITOSTI ÚČTOVANIA A VYKAZOVANIA MIKRO ÚČTOVNEJ JEDNOTKY[1]

SPECIFICITIES OF ACCOUNTING AND REPORTING OF MICRO ACCOUNTING ENTITY

Daniela Tučníková (Sovíková)[2]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
micro accounting entity, financial statements, balance sheet, profit and loss statement, notes to financial statements

JEL Klasifikácia: G3

ABSTRAKT
The business environment in Slovakia is often criticized because of the high taxes, contributions, and administrative burden on business. On the date 1.1.2014 came into force of the amendment to the Act on Accounting, which introduces a new type of accounting entity - micro accounting entity. The aim of the introduction was to reduce the administrative burden on small and medium enterprises. The paper deals with the definition of a micro accounting entity. Shows the basic specifics of accounting and reporting micro accounting entity.

ÚVOD

Základnou legislatívnou normou upravujúcou oblasť účtovníctva v slovenskom práve je zákon č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov (ďalej len zákon o účtovníctve). Predstavuje primárny predpis, nakoľko reguluje finančné účtovníctvo všetkých typov účtovných jednotiek. V našom prostredí je v posledných rokoch pre účtovnú, ale i daňovú legislatívu príznačné neustále zapracovávanie nových návrhov a zmien. Dňom 1. januára 2014 nadobudol účinnosť zákon č. 352/2013 Z. z., ktorý novelizuje zákon o účtovníctve. Novela mala za cieľ zlepšiť v oblasti účtovníctva podnikateľské prostredie na Slovensku prostredníctvom zapracovania legislatívnych opatrení znižujúcich byrokratickú, administratívnu a v končenom dôsledku i finančnú záťaž podnikateľských subjektov.

Novela sa dotkla predovšetkým nasledovných oblastí:

- zverejňovania údajov v registri účtovných závierok. Novelou sa zaviedla povinnosť ukladať do registra účtovných závierok výročné správy. Naopak, zrušila sa povinnosť ukladať priebežné účtovné závierky.
- inventarizácie majetku. Prijatím novely sa znížila frekvencia inventarizácie vybraného majetku. Pri hmotnom majetku (okrem zásob) sa stanovila povinnosť inventarizovať tento majetok len raz za štyri roky (namiesto pôvodnej povinnosti inventarizácie raz za dva roky), pri peňažných prostriedkoch v hotovosti je stanovená povinnosť inventarizovať ich ku dňu, ku ktorému sa zostavuje účtovná závierka (namiesto pôvodnej povinnosti inventarizovať ich najmenej štyrikrát za účtovné obdobie).

[1] Príspevok je výstupom riešenia grantovej úlohy VEGA č. 1/0396/13 *Analýza faktorov zvyšujúcich odolnosť podniku voči kríze.*
[2]Ing. Daniela Tučníková (Sovíková), PhD., Katedra podnikových financií FPM EU v Bratislave, e-mail: *daniela.sovikova@gmail.com*

- zmiernenia povinností v súvislosti s vedením účtovníctva pre účtovné jednotky nezriadené na účely podnikania.
- problematike oceňovania v účtovných jednotkách finančného sektora.
- vymedzeniu novej kategórie účtovnej jednotky tzv. mikro účtovnej jednotky, postupu jej oceňovania, účtovania i vykazovania.

Kombinácia dvoch faktorov, a to prichádzajúceho obdobia – konca kalendárneho roka, ku ktorému väčšina podnikateľských subjektov zostavuje účtovnú závierku a od 1.1.2014 novelou vymedzená nová kategória účtovnej jednotky je dôvodom, že sa príspevok venuje práve účtovnej závierke mikro účtovnej jednotky.

VYMEDZENIE MIKRO ÚČTOVNEJ JEDNOTKY

Spomenutou novelou sa do zákona o účtovníctve zapracovala smernica Európskeho parlamentu a Rady 2012/6/EÚ zo 14. marca 2012, ktorá mení a dopĺňa smernicu Rady 78/660/EHS o ročnej účtovnej závierke niektorých typov spoločností, pokiaľ ide o mikrosubjekty. Novelizovaný zákon označuje mikrosubjekty ako mikro účtovné jednotky.

Zákon v §2 ods. 5 vymedzuje, že mikro účtovnou jednotkou môžu byť len:
- obchodné spoločnosti,
- družstvá,
- fyzické osoby, ktoré podnikajú alebo vykonávajú inú samostatnú zárobkovú činnosť, ak preukazujú svoje výdavky vynaložené na dosiahnutie, zabezpečenia a udržanie príjmov na účely zistenia základu dane z príjmov podľa zákona č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov, ktoré účtujú v sústave podvojného účtovníctva,
- fyzické osoby s trvalým pobytom na území Slovenskej republiky, ktoré sú podľa Obchodného zákonníka podnikateľmi zapisujúcimi sa do obchodného registra na vlastnú žiadosť alebo ak je tak ustanovené osobitným predpisom,
- pozemkové spoločenstvá podľa zákona č. 97/2013 Z. z. o pozemkových spoločenstvách.

Výnimkou je účtovná jednotka, ktorá zostavuje účtovnú závierku podľa medzinárodných štandardov finančného výkazníctva IFRS. Táto nemôže byť mikro účtovnou jednotkou.

Vyššie uvedené, zákonom taxatívne vymedzené subjekty môžu nadobudnúť štatút mikro účtovnej jednotky len v prípade, ak sa tak sami rozhodnú a ak spĺňajú zákonom stanovené podmienky. Štatút mikro účtovnej jednotky môže nadobudnúť:

a) novovzniknutá účtovná jednotka, ak za účtovné obdobie, v ktorom vznikla sa rozhodla byť mikro účtovnou jednotkou,
b) existujúca účtovná jednotka spĺňajúca veľkostné kritériá, t.j. ak ku dňu, ku ktorému sa zostavuje účtovná závierka a za bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie neprekročila dve z troch stanovených podmienok:
   1. celková suma majetku účtovnej jednotky nepresiahla 350 000,- €. Touto sumou sa rozumie brutto hodnota majetku zistená zo súvahy.
   2. čistý obrat účtovnej jednotky nepresiahol 700 000,-€. Čistým obratom sa rozumie objem výnosov dosiahnutých z predaja výrobkov, tovarov, služieb vrátane iných výnosov súvisiacich s bežnou činnosťou, od ktorého je sú odpočítané zľavy.
   3. priemerný prepočítaný počet zamestnancov nepresiahol 10 počas účtovného obdobia.
c) existujúca účtovná jednotka nespĺňajúca veľkostné kritériá v prípade, že dve z veľkostných kritérií prekročí, avšak len v jednom z dvoch po sebe nasledujúcich

účtovných období, pričom v prvom z týchto dvoch účtovných období bola mikro účtovnou jednotkou.

Splnenie veľkostných kritérií nezaväzuje účtovnú jednotku k automatickému nadobudnutiu štatútu mikro účtovnej jednotky. Tento štatút môže nadobudnúť len vtedy, ak sa preň sama dobrovoľne rozhodne. Mikro účtovnou jednotkou sa teda zo zákona žiadne účtovná jednotka stať nemusí.

V prípade, že sa účtovná jednotka spĺňajúca kritériá dobrovoľne rozhodne stať mikro účtovnou jednotkou, pri účtovaní a vykazovaní má povinnosť postupovať ako mikro účtovná jednotka. Štatút mikro účtovnej jednotky je možné po prvýkrát aplikovať v účtovnom období začínajúcom 1. januára 2014 a neskôr. Rozhodnutie o využití tohto štatútu nepodlieha oznamovacej povinnosti daňovému úradu. Mikro účtovná jednotka má povinnosť dodržiavať osobitosti pri účtovaní a vykazovaní počas období, kým spĺňa podmienky pre štatút mikro účtovnej jednotky. Špecifikám pri účtovaní a vykazovaní tejto účtovnej jednotky sa venuje ďalší text.

OSOBITOSTI ÚČTOVANIA MIKRO ÚČTOVNEJ JEDNOTKY

Postup účtovania v mikro účtovnej jednotke sa riadi Opatrením MF SR č. 23054/2002-92, ktorým sa ustanovujú podrobnosti o postupoch účtovania a rámcovej účtovej osnove pre podnikateľov účtujúcich v sústave podvojného účtovníctva v znení neskorších predpisov (ďalej len postupy účtovania). V dôsledku novelizácie zákona o účtovníctve došlo od 1.1.2014 aj k novelizácii tohto opatrenia. Do opatrenia sa doplnili a od 1.1.2014 nadobudli účinnosť zmeny týkajúce sa predovšetkým postupov účtovania pre mikro účtovné jednotky. Postup účtovania v mikro účtovných jednotkách má oproti postupu účtovania v „štandardných účtovných jednotkách“ postupujúcich podľa tohto opatrenia niekoľko osobitostí.

- Mikro účtovná jednotka oceňuje cenné papiere a podiely pri ich obstaraní obstarávacou cenou. Mikro účtovná jednotka teda neoceňuje cenné papiere určené na obchodovanie reálnou hodnotu, ale oceňuje ich obstarávacou cenou.
- Mikro účtovná jednotka ku dňu, ku ktorému sa zostavuje účtovná závierka neoceňuje majetok a záväzky reálnou hodnotou a neoceňuje majetok metódou vlastného imania. Od oceňovania reálnou hodnotou nie je však oslobodené oceňovanie majetku a záväzkov v prípade zániku účtovnej jednotky bez likvidácie.
- Mikro účtovná jednotka pri účtovaní derivátov postupuje podľa osobitného postupu, ktorý je určený výlučne len pre tento typ účtovnej jednotky. Pri prechode účtovnej jednotky do režimu mikro účtovnej jednotky má vymedzený postup úpravy účtovania derivátových obchodov k prvému dňu účtovného obdobia, v ktorom sa stala mikro účtovnou jednotkou.
- Mikro účtovná jednotka pri predaji podniku alebo jeho časti účtuje náklady a výnosy súvisiace s predajom ako náklady a výnosy z hospodárskej činnosti, na rozdiel od ostatných účtovných jednotiek, ktoré tieto náklady a výnosy účtujú ako náklady a výnosy z mimoriadnej činnosti.
- Mikro účtovná jednotka účtuje škody vzniknuté na majetku z mimoriadnych príčin (napríklad v dôsledku živelnej pohromy) ako náklady z hospodárskej činnosti t.j. na účte 549 – Manká a škody, a nie na účte 582 – Škody.

Oboznámenie sa s odlišnosťami, ktoré mikro účtovné jednotky rešpektujú pri účtovaní účtovných prípadov je nevyhnutnosťou pre správne zostavenie ako i následnú analýzu účtovných závierok tohto typu účtovných jednotiek.

OSOBITOSTI VYKAZOVANIA MIKRO ÚČTOVNEJ JEDNOTKY

Vykazovanie mikro účtovnej jednotky je upravené Opatrením MF SR č. MF/15464/2013-74, ktorým sa ustanovujú podrobnosti o usporiadaní, označovaní a obsahovom vymedzení položiek individuálnej účtovnej závierky a rozsahu údajov určených z individuálnej účtovnej závierky na zverejnenie pre mikro účtovné jednotky. Opatrenie bolo vydané výlučne z dôvodu zavedenia nového typu účtovných jednotiek – mikro účtovných jednotiek. Účinnosť nadobudlo od 1. januára 2014. Upravuje len riadnu individuálnu účtovnú závierku a priebežnú individuálnu účtovnú závierku. Mimoriadnu individuálnu účtovnú závierku upravuje Opatrenie MF SR č. 4455/2003-92, ktorým sa ustanovujú podrobnosti o usporiadaní, označovaní a obsahovom vymedzení položiek individuálnej účtovnej závierky a rozsahu údajov určených z individuálnej účtovnej závierky na zverejnenie pre podnikateľov účtujúcich v sústave podvojného účtovníctva. Mikro účtovné jednotky v súlade s príslušným opatrením zostavia účtovnú závierku v zjednodušenej podobe, ktorá pozostáva z nasledovných súčastí:

- Súvaha Úč MÚJ 1-01
- Výkaz ziskov a strát Úč MÚJ 2-01
- Poznámky Úč MÚJ 3-01

Platné vzory výkazov sú zverejnené vo Finančnom spravodajcovi č. 12/2013 a dostupné na stránke MF SR www.finance.gov.sk. Číselné údaje sa vo všetkých súčastiach účtovnej závierky uvádzajú v celých eurách.

Súvaha mikro účtovnej jednotky má formalizovanú podobu tabuľky s rozsahom 2 strán A4. Jedna strana je venovaná položkám majetku, druhá strana zdrojom krytia. Súvaha obsahuje výrazne agregované položky. Majetok člení len na dve základné skupiny: neobežný majetok a obežný majetok. Časové rozlíšenie aktív sa v súvahe nevykazuje osobitne. Jeho jednotlivé položky sa podľa časového charakteru vykazujú medzi dlhodobými alebo krátkodobými pohľadávkami. V súvahe sa ako jedna súvahová položka uvádza hodnota dlhodobého nehmotného majetku, zásob, dlhodobých pohľadávok. O niečo podrobnejšie t.j. len do niekoľkých súvahových položiek je rozvedená hodnota dlhodobého hmotného majetku, dlhodobého finančného majetku, krátkodobých pohľadávok a finančného majetku. Súvahové položky na strane aktív sa vykazujú za dve účtovné obdobia – bežné a bezprostredne predchádzajúce. V oboch obdobiach sa hodnota majetkových súvahových položiek vykazuje v ocenení upravenom o oprávky a opravné položky t.j. v netto hodnote. Obdobne ako pri majetku i zdroje krytia člení súvaha len na dve základné skupiny: vlastné imanie a záväzky. Časové rozlíšenie pasív sa v súvahe nevykazuje osobitne, položky sa podľa časového charakteru vykazujú medzi dlhodobými resp. krátkodobými záväzkami. Takmer všetky súvahové položky na strane pasív sú agregované do jednoriadkových základných kategórií, podrobnejšie je členená len kategória základného imania a krátkodobých záväzkov. Rovnako, i súvahové položky na strane pasív sa vykazujú za bežné a bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie.

Výkaz ziskov a strát mikro účtovnej jednotky má podobu formalizovanej tabuľky s rozsahom jedna a pol strany A4. Skrátená podoba výkazu je dôsledkom agregovania jednotlivých položiek, v niektorých prípadoch až na úroveň nákladových a výnosových

účtovných skupín. Výkaz poskytuje informácie za bežné a bezprostredné účtovné obdobie. Štruktúra výkazu pozostáva z klasifikácie položiek výnosov a nákladov na dve skupiny: hospodársku a finančnú činnosť. Ako prvé sú vo výkaze radené výnosy z hospodárskej činnosti, za ktorými nasledujú náklady na hospodársku činnosť. Súčtové sumy výnosov a nákladov sú uvedené nad jednotlivými položkami. Ich konfrontácia rezultuje do rozdielového riadku – výsledku hospodárenia z hospodárskej činnosti. Následne, až za ním, je kvantifikovaná pridaná hodnota. Výkaz v rámci hospodárskej činnosti neobsahuje medzivýsledky ako obchodnú maržu, výrobu, výrobnú spotrebu. Vo výkaze sú ďalej radené položky výnosov z finančnej činnosti a nákladov na finančnú činnosť. Ich súčtové sumy sú opäť uvedené nad jednotlivými položkami. Ich konfrontácia kvantifikuje výsledok hospodárenia z finančnej činnosti. Koniec výkazu obsahuje súčet oboch parciálnych výsledkov, teda výsledok hospodárenia za účtovné obdobie pred zdanením. Jeho úpravou o daň z príjmov, ktorá nie je členená na splatnú a odloženú daň, a prevod podielov na výsledku hospodárenia spoločníkom je kvantifikovaný posledný riadok – výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení. Vo výkaze absentuje mimoriadna činnosť.

Poznámky mikro účtovnej jednotky majú záväznú obsahovú náplň, ktorá je vymedzená Prílohou č. 1 príslušného opatrenia. Rozsah povinne vykazovaných údajov je značne užší. Obsahom poznámok musia byť najmä všeobecné informácie o účtovnej jednotke, o konsolidovanom celku, priemernom počte zamestnancov, informácie o prijatých postupoch, najmä o spôsobe oceňovania, odpisovania, zmene účtovných zásad a metód, informácie o dotáciách, oprave chýb minulých účtovných období. Povinne sa uvádzajú i doplňujúce informácie k súvahe a výkazu ziskov a strát a to: informácie o sume a dôvodoch vzniku jednotlivých výnosov a nákladov výnimočného rozsahu alebo výskytu, informácie o záväzkoch so zostatkovou dobu splatnosti dlhšou ako päť rokov, informácie o zabezpečených záväzkoch, informácie o vlastných akciách, o orgánoch účtovnej jednotky, o jej povinnostiach. Mikro účtovná jednotka môže v poznámkach uviesť i ďalšie informácie, ktoré sú nad rámec povinného vykazovania. Forma prezentácie údajov nie je predpísaná. V poznámkach sa uvádzajú len údaje za bežné účtovné obdobie.

ZÁVER

Zavedenie nového typu účtovnej jednotky – mikro účtovnej jednotky možno považovať za jedno z opatrení vlády prijatých na zlepšenie podnikateľského prostredia. Využitie štatútu mikro účtovnej jednotky umožňuje zjednodušiť povinnosti v „účtovnom živote“ malých a stredných podnikateľov účtujúcich v sústave podvojného účtovníctva. Osobitosti účtovania a vykazovania prinášajú výhody i nevýhody. Výhody poskytujú predovšetkým samotným účtovným jednotkám využívajúcim tento štatút. Tie sa prejavujú najmä v znížení ich administratívneho, časového i finančného zaťaženia. Naopak, nevýhody prinášajú externým užívateľom. Agregovaná podoba výkazov a nízka podrobnosť poznámok značne komplikuje analýzu finančnej situácie mikro účtovnej jednotky na základe jej účtovnej závierky. Len prax ukáže úspešnosť tohto opatrenia.

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] Zákon č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov
[2] Opatrenie MF SR č. 23054/2002-92, ktorým sa ustanovujú podrobnosti o postupoch účtovania a rámcovej účtovej osnove pre podnikateľov účtujúcich v sústave podvojného účtovníctva v znení neskorších predpisov

[3] Opatrenie MF SR č. MF/15464/2013-74, ktorým sa ustanovujú podrobnosti o usporiadaní, označovaní a obsahovom vymedzení položiek individuálnej účtovnej závierky a rozsahu údajov určených z individuálnej účtovnej závierky na zverejnenie pre mikro účtovné jednotky
[4] Opatrenie MF SR č. 4455/2003-92, ktorým sa ustanovujú podrobnosti o usporiadaní, označovaní a obsahovom vymedzení položiek individuálnej účtovnej závierky a rozsahu údajov určených z individuálnej účtovnej závierky na zverejnenie pre podnikateľov účtujúcich v sústave podvojného účtovníctva
[5] www.finance.gov.sk

SKÚSENOSTI ČLENSKÝCH ŠTÁTOV EURÓPSKEJ ÚNIE V ELIMINÁCII DAŇOVÝCH ÚNIKOV[1]
EXPERIENCES OF MEMBER STATES OF THE EUROPEAN UNION WITH ELIMINATION OF TAX EVASION

Katarína Vavrová[2]

Kľúčové slová: eliminácia daňových únikov, daň z pridanej hodnoty, daň z príjmu právnických osôb, výber daní, finančná správa, kontrolný výkaz, daňová licencia, daňová kontrola

JEL Klasifikácia: G11, H24

ÚVOD

Cieľom príspevku sú daňové úniky a možnosti ich eliminácie v Slovenskej republike a vo vybraných štátoch Európskej únie. Daňové úniky sa začali objavovať už v minulosti súčasne s povinnosťou platiť daň. Neskôr spoločne so zavedením odpočítania zaplatenej dane z pridanej hodnoty sa začali sumy, ktoré páchatelia podvodov získavali nekalou činnosťou, čím ďalej zvyšovať. V súčasnej dobe, ktorá je poznačená veľkou ekonomickou krízou nielen v našej krajine, je kladený veľký dôraz na výber daní v jednotlivých krajinách. Viaceré vyspelé európske štáty vo svojich štatistikách uvádzajú úniky na daniach v odhadovanej výške **10-30 % z celkového výberu daní**. V Slovenskej republike sa výška daňových únikov podľa odhadov pohybuje skôr v hornej hranici tohto odhadu. V súčasnosti pri zvýšení výšky daňového zaťaženia s účinnosťou od 1.1.2013 sa dá skôr očakávať nárast daňových únikov a pokusy o vyššiu optimalizáciu daní, ktorá by podnikateľom priniesla v konečnom výsledku vyššie príjmy. Pri daňovej optimalizácii síce nedochádza k nelegálnemu daňovému úniku, ktorý by oprávňoval trestať takéto konanie v rámci Trestného zákona, ale podľa odborníkov venujúcich sa tejto problematike sa jedná o daňový únik aj v tomto prípade. Je len na zákonodarných zboroch v súčinnosti krajín Európskej únie, aby sa zamerali pri prijímaní a schvaľovaní legislatívy v takom rozsahu, ktorý by v čo najväčšej miere eliminoval aj tieto legálne daňové úniky.

MOŽNOSTI ELIMINÁCIE DAŇOVÝCH ÚNIKOV V PRAXI

V súčasnej dobe vláda v Slovenskej republike pripravila niekoľko zásadných opatrení smerujúcich k zamedzeniu daňových únikov. Zo skúseností pracovníkov daňovej správy ako aj podnikateľského prostredia je možné problematiku daňových únikov označiť za neustály a pravdepodobne ani nikdy nekončiaci sa boj medzi firmami a daňovými pracovníkmi. Najčastejšie pokusy o daňové úniky, ktoré pracovníci daňových úradov nachádzajú pri vykonávaní daňových kontrol u podnikateľov pri dani z príjmov sú:

- zaúčtovávanie výdavkov, ktoré nesúvisia so zdaniteľným príjmom,
- firmy zaúčtujú výdavky na fiktívne doklady,

[1] Príspevok je výstupom riešenia grantovej úlohy VEGA č. 1/0064/13 *Vplyv medzinárodného zdanenia a domáceho daňového systému na rozvoj podnikateľskej sféry* .

[2] Ing. Katarína Vavrová, PhD , Katedra podnikových financií FPM EU v Bratislave, e-mail: vavrova@euba.sk

- podnikateľské subjekty „zabúdajú " prirátať sumy, ktoré neboli uhradené do konca zdaňovacieho obdobia, do výsledku hospodárenia,
- do základu dane zahŕňajú neoprávnené výdavky,
- nepreukazujú výdavky za pohonné hmoty, ubytovanie a stravovanie,
- nepriznávajú príjmy, ktoré inkasujú v hotovosti (bez dokladu o zaplatení),
- nepriznajú nepeňažné príjmy,
- podnikajú bez oprávnenia,
- firmy zamestnávajú osoby bez pracovných zmlúv,
- nelegálne dovážajú tovar,
- vykazujú fiktívne pracovné cesty,
- nepoužívajú elektronickú pokladnicu.

Naopak zo strany podnikateľov ako najčastejšie problémy, ktoré im spôsobujú pracovníci daňového úradu sú:

- neúmerná dĺžka odvolacieho konania (konanie by malo trvať max. 30 dní, v mimoriadnych prípadoch ďalších 30 dní),
- veľa prípadov riešia pracovníci daňového úradu od stola, a následne sa firmy ocitajú v zozname dlžníkov,
- neúmerne predlžujú daňovú kontrolu, príp. skrátia kontrolu a vydajú unáhlené rozhodnutie bez preverenia dôkazov,
- neúmerne zadržiavajú oprávnený odpočet DPH,
- dlhodobo blokujú majetok firmy,
- na základe exekúcie blokujú účty v bankách aj napriek tomu, že nebola riadne doručená výzva na zaplatenie dane.

V rámci eliminácii daňových únikov od 1. januára 2014 vláda zaviedla **kontrolný výkaz.** Každý podnikateľ, ktorý je platcom DPH, je povinný zasielať daňovému úradu elektronický výkaz DPH, v ktorom zverejní zoznam všetkých transakcií za zdaňovacie obdobie. V návrhu zákona sa v tomto výkaze mali vpisovať všetky úhrady, ktoré prebehnú vo firme, vláda však odsúhlasila elektronický výkaz, ktorý bude obsahovať všetky prijaté, odoslané i opravné faktúry a súhrnnú sumu pokladničných blokov. Po odoslaní výkazu na daňový úrad bude následne systém schopný vykonať krížovú kontrolu, pomocou ktorej bude môcť odhaliť karuselové podvody, rôzne machinácie s faktúrami, či už nevystavenie faktúr, vystavovanie fiktívnych faktúr. Vyhotovovanie tohto kontrolného výkaz zvyšuje jednotlivým podnikateľským subjektom administratívu, ktorá je náročná hlavne pri veľkých firmách. V tomto prípade je potrebné, aby sa účtovnícke programy prepojili s kontrolným výkazom a tým sa v konečnom dôsledku zvyšujú náklady pre podnikateľov.

Vypĺňanie kontrolného výkazu by tak malo viesť k postupnému odbúraniu výpočtu výšky DPH zo strany podnikateľa a do budúcnosti by podnikatelia nemuseli podávať daňové priznania k DPH. Daňové priznania k DPH bude robiť za podnikateľov Finančná správa. Pri nedoručení alebo pri oneskorenom doručení kontrolného výkazu hrozia podnikateľom pokuty.

„Zavedenie výkazu má znemožniť doterajšiu nezriedkavú prax, že podnikateľ si najskôr podal "skusmo" priznanie k DPH, kde žiadal od štátu vrátenie dane. Ak sa u neho ohlásila kontrola, podal oprávnené priznanie, v ktorom už vykázal veľmi nízku daňovú povinnosť. " [3]

[3] MAKAROVÁ, X.,2013, *Podvodom s DPH hrozí zánik*, In *TREND*. Bratislava: Trend Holding s.r.o., 7. novembra 2013, str. 18

Daňové licencie

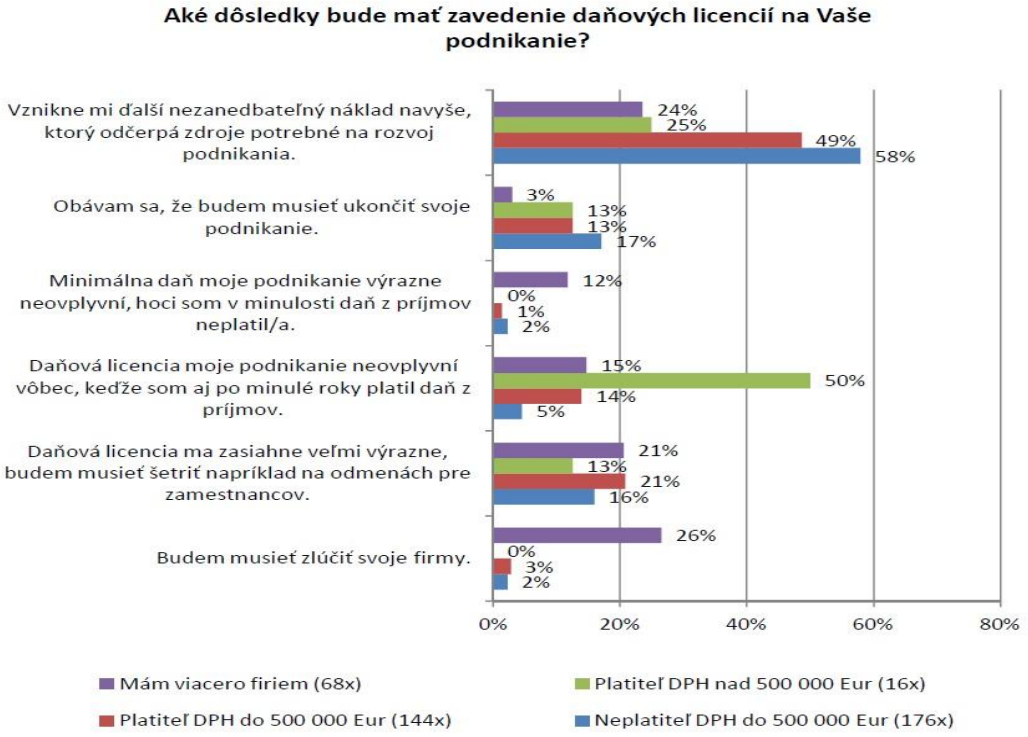
Podľa tohto opatrenia každá firma bude musieť zaplatiť daň, t. z., že daňovú licenciu môžeme chápať ako minimálnu daň. Daňová licencia sa dotýka len právnických osôb. V zákone sú jasne vymenované osoby, ktorých sa daňová licencia nedotýka, sú to napr. chránené dielne, obce, VÚC, štátne fondy, neziskové organizácie a politické strany.

Licencie sa zákonom stanovujú v troch výškach a to:

- 480 € pre neplatičov DPH s ročnou tržbou do pol milióna,
- 960 € pre platcov DPH, ktorých tržby sú nižšie ako pol milióna,
- 2880 € pre spoločnosti s tržbami vyše pol milióna eur.

V praxi to znamená, že firmy budú musieť zaplatiť daň v minimálnej výške, aj keď je v strate. V tomto prípade to bude znamenať, že mnohé firmy s nízkymi príjmami budú mať pravdepodobne existenčné problémy. Na druhej strane, opatrenie upozorní na všetky firmy, ktoré si umelo vytvárali daňovú stratu a tým neodvádzali štátu daň. Aký bude pomer zaniknutých firiem a tým spojených následkov zvýšenej nezamestnanosti s pomerom nárastu finančných prostriedkov do štátneho rozpočtu od firiem platiacich daňovú licenciu ukáže až čas. So zavedením daňových licencií súvisí i nasledujúci prieskum.

Obrázok 1: Prieskum vplyvu daňových licencií na podnikateľské subjekty



Prameň: http://tlacovespravy.files.wordpress.com/2013/11/danova-licencia-prieskum.jpg

Finančná zábezpeka

Týmto opatrením vláda rozšírila okruh žiadateľov, ktorí budú musieť pri registrácii na DPH zložiť finančnú zábezpeku. Finančnú zábezpeku tak musí zložiť firma, ktorá je v štádiu prípravy na podnikanie, podnikateľ, ktorý v minulosti figuroval v spoločnosti, ktoré mali daňové nedoplatky na DPH, osoby, ktoré mali obrat 49 790 eur, čím patria medzi rizikové ako aj zahraničné firmy, ktoré sa zaoberajú zásielkovým predajom. Zavedenie zábezpeky pri registrácií a pri dovoze tovaru až do 500- tis. € je skutočnosť, že práve novo registrovaní

platitelia dane sa podieľali v najväčšej miere na neoprávnených odpočtoch DPH. Týmto opatrením si vláda vytvára schopnosť firiem uhradiť z tejto zábezpeky svoje daňové nedoplatky. Finančné zábezpeky sa vracajú firmám po uplynutí jedného roka.

Bločková lotéria

Bločková lotéria je taktiež jedným z opatrení zavedených Ministerstvom financií SR, aby sa mohol naplniť cieľ vlády SR, že bude účinne bojovať proti daňovým únikom. Na toto opatrenie boli rôzne odozvy. Podnikatelia sa búrili a snažili sa poukázať na zbytočnosť a neopodstatnenosť tohto opatrenia. V prvých momentoch určite ani Ministerstvo financií nemalo odhad, ako toto opatrenie bude fungovať v praxi.

Dňom spustenia bločkovej lotérie bol dátum 1. september 2013, pričom registrovať bločky sa dalo od 16. septembra. Hneď v prvom kole bločkovej lotérie bolo zaregistrovaných viac ako 6 mil. bločkov. Z vyhodnotenia národnej lotériovej spoločnosti Tipos vyplýva, že doteraz bolo obyvateľstvom zaregistrovaných cca 39,4 mil. bločkov.

Cieľom tohto opatrenia je zlepšiť výber daní na Slovensku. Vplyvom bločkovej lotérie si zákazníci kupujúci tovar, pýtali od predavača blok o zaplatení. Jeho následnou registráciou v bločkovej lotérii je možné odhalenie nepravosti dokladu o zaplatení.

Daňová kobra

Od roku 2012 ministerstvo vnútra vytvorilo špeciálny tím zameraný hlavne na podvody s DPH. Úlohou špecializovaného tímu zloženého z prokurátorov, policajtov a pracovníkov Finančnej správy bude zamerané aj na úniky daní v minulosti. Ďalším dôležitým prvkom pri odstraňovaní daňových únikov a tým zabezpečenie príjmov do štátneho rozpočtu je i kvalifikovanosť daňových kontrolórov. Finančné ohodnotenie zamestnancov by malo byť v takej výške, aby nepodliehali tlaku podnikateľov a znížila sa možná miera korupcie. Uvedené motivačné ohodnotenie by sa v prvom rade malo dotýkať zamestnancov, ktorí priamo vykonávajú daňové kontroly u subjektov.

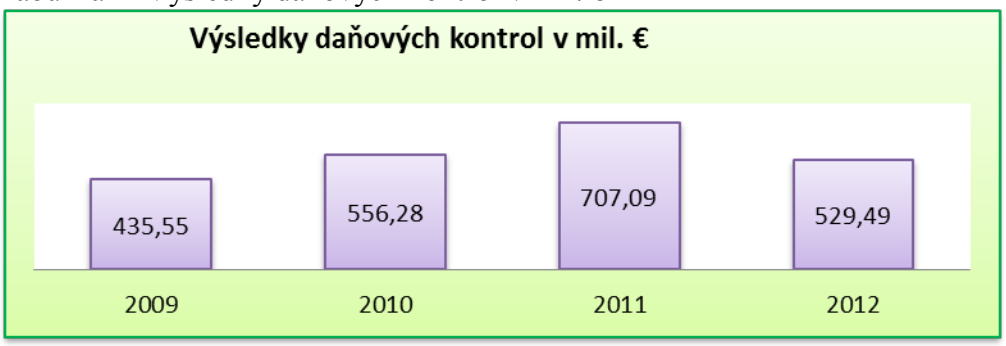
Tabuľka 1 Porovnanie efektivity daňových kontrol

Ukazovateľ	2010	2011	2012
Objem nálezov z daňových kontrol v tis. € (bez určenia dane podľa pomôcok)	345 264	362 852	290 655
Efektivita kontrol v % (bez kontrol nadmerných odpočtov DPH)	64,2	65,4	56,6
Efektivita kontrol zameraných na nadmerné odpočty DPH	31,7	29,9	32,2
Počet miestnych zisťovaní ERP	20 805	17 601	15 137
Efektivita miestnych zisťovaní ERP	12,6 %	24,0 %	27,8 %

Prameň: http://www.mpc- edu.sk/library/files/dane_solik_web.pdf

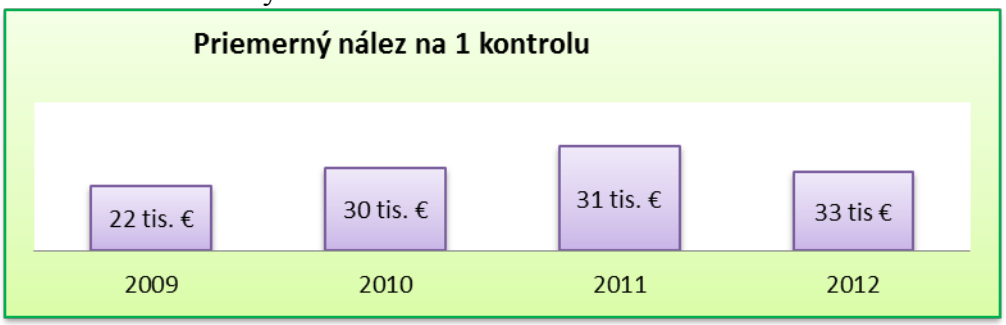
Výsledky pracovníkov daňových úradov sú zobrazené v tabuľke č. 2 a 3, kde sú uvedené nálezy daňových kontrol za roky 2009 až 2012.

Tabuľka 2 Výsledky daňových kontrol v mil. €



Prameň: vlastné spracovanie údajov z Hospodárskych novín

Tabuľka 3 Priemerný nález na 1 kontrolu



Prameň: vlastné spracovanie údajov z Hospodárskych novín

Analýzou vyššie uvedených tabuliek č. 2 a 3 som dospela k zisteniu, že síce v roku 2012 **nastal po predchádzajúcich rokoch pokles počtu daňových kontrol, ale efektivita kontrol je vyjadrená zvýšenou výškou priemerného nálezu na jednu kontrolu.**

Opodstatnenosť a hlavne efektivita „Daňovej kobry„ od jej zriadenia je odzrkadľovaná hlavne pri tlačových správach o počte obvinených ľudí z daňového podvodu a výšky zachránenej sumy na štátnom rozpočte. Vzhľadom na množstvo takýchto tlačových správ nebudeme ich v našej práci uvádzať ako príklady, pretože ich je naozaj rozsiahle množstvo.

Vzhľadom na poznatky, ktoré som získala od pracovníkov finančnej správy, ale aj z podnikateľského prostredia môžem konštatovať, že toto opatrenie na zamedzenie daňových únikov a odhaľovanie daňových podvodov nazývané „daňová kobra„ je účinné nielen z represívneho pohľadu, ale aj z hľadiska prevencie.

SKÚSENOSTI VYBRANÝCH ČLENSKÝCH ŠTÁTOV EURÓPSKEJ ÚNIE V ELIMINÁCII DAŇOVÝCH ÚNIKOV V RÁMCI DPH

Vzhľadom na skutočnosť, že „staré“ členské štáty EÚ majú s daňovými podvodmi na DPH v rámci spoločného vnútorného trhu oveľa viac skúseností, ako aj vzhľadom na podiel týchto podvodov na celkovej daňovej povinnosti k DPH v daných krajinách, je žiaduce čerpať inšpiráciu na prijatie opatrení práve z tejto časti Európy. Informácie o praktikách používaných týmito krajinami boli publikované na FICSALIS seminároch (Holandsko, Portugalsko), ale aj publikované informácie v rámci „VAT Forum Newsletter“ (Belgicko).

Na základe takto získaných informácií možno konštatovať, že členské štáty Európskej únie volia rôzne nástroje a opatrenia smerujúce k prevencii, ako aj represii v oblasti boja proti daňovým podvodom a únikom, pričom niektoré členské štáty Európskej únie majú výrazne posilnenú represívnu zložku, iné kladú dôraz na preventívne opatrenia a analýzu rizík.

Španielsko, Portugalsko, Francúzsko a Bulharsko využívajúc ustanovenie článku 273 Smernice zaviedli povinnosť **predkladať daňovému úradu informácie o tuzemských dodávkach** tovarov a služieb („domestic listing“). Vo Francúzsku majú túto povinnosť iba vybraní platitelia dane, ako napr. obchodníci so zbraňami, výrobcovia prekurzorov (chemická látka pri výrobe výbušniny) a podobne. V Portugalsku sa výkazy podávajú ročne pri dosiahnutí obratu 25 000 eur, v Španielsku je to rovnako ročná periodicita pri dosiahnutí obratu 3 000 eur s výnimkou platiteľov dane s mesačným zdaňovacím obdobím, ktorí sú povinní zasielať spolu s daňovým priznaním aj účtovné knihy v elektronickej podobe. Holandská daňová správa sa vyjadrila, že zavedenie tejto povinnosti by im pri sledovaní možných únikov na DPH veľmi pomohlo, ale opakovane bol takýto krok politicky nepriechodný. V Bulharsku majú platitelia DPH povinnosť mesačne predkladať daňovému úradu prehľad o všetkých prijatých aj uskutočnených dodávkach tovarov a služieb (jednotlivo, s uvedením čísla faktúry, identifikácie obchodného partnera, druhu dodávaného tovaru alebo služby, základu dane a výšky dane).

Portugalsko má systém predchádzania daňových únikov postavený už **na preventívnych opatreniach v rámci pred registračného procesu na DPH**. Žiadateľ je povinný vyplniť formulár s podrobnými údajmi, ako je meno, priezvisko, adresa sídla ekonomickej činnosti, vek konateľa spoločnosti, národnosť a pod. Na základe týchto údajov potom daňová správa vyhodnocuje stupeň rizikovosti žiadateľa. Podozrivé a rizikové skupiny sú napríklad situácie, keď adresa je P.O.BOX alebo obchodné centrum, či byt, konateľ bol v minulosti aktérom podvodov, prípadne v akomkoľvek postavení v spoločnosti so zlou daňovou disciplínou, zahraničný konateľ (očakáva sa zložitá kontaktnosť). Registráciu týmto podozrivým subjektom nemôžu odmietnuť, môžu ju len pozdržať, ale po pridelení identifikačného čísla pre DPH sú pod zvýšeným dohľadom. Majú detailne prepracovanú **analýzu rizík, systém identifikuje potenciálnych podvodníkov a selektuje subjekty na daňovú kontrolu.** Kontrolu podozrivých subjektov vykonáva odbor pre vyšetrovanie daňových podvodov a špeciálnych akcií, ktorý patrí pod Generálne daňové riaditeľstvo. Tento odbor má dva útvary – Štúdie a spravodajská činnosť a Vyšetrovanie. Vykonávajú nielen kontroly rizikových segmentov trhu a rizikových platiteľov dane, ale aj kontroly podnikateľov, u ktorých deklarované príjmy v daňových priznaniach nekorešpondujú s ich skutočným majetkom.

Holandsko má vytvorený **špecializovaný orgán pre odhaľovanie daňových a colných podvodov**, ktorý je súčasťou daňovej správy. Zamestnanci tohto útvaru majú **postavenie vyšetrovateľov a právomoci polície** – možnosť vykonávať domové prehliadky, brať odtlačky prstov, zadržať podozrivú osobu na tri dni. Celý proces prebieha tak, že daňový úrad pri prvom podozrení (na základe analýzy rizík) podá podnet tomuto útvaru na posúdenie prípadu. Prípad posudzuje tzv. tripartita (prokurátor, policajt a daňový špecialista) a rozhodne, či pôjde cestou trestného alebo daňového vyšetrovania. Disponujú množstvom informácií od iných orgánov štátnej správy, bánk a tretieho sektora. Majú zakotvenú trestnú zodpovednosť za stratu dokladov. Ak sa preukáže, že majetok podnikateľa bol prevedený na príbuzných v snahe vyhnúť sa daňovej povinnosti, majetok sa skonfiškuje týmto príbuzným.

Dánsko ako preventívne opatrenie vyžaduje pred registráciou k DPH zloženie finančnej zábezpeky u žiadateľov, ktorí sa v posledných piatich rokoch v akomkoľvek postavení v spoločnosti dopustili daňového deliktu (generálny riaditeľ, konateľ, člen predstavenstva). Ak zábezpeka nie je zložená, registrácia je zamietnutá. Takejto spoločnosti môže byť nariadené zdaňovacie obdobie kalendárny mesiac (bez ohľadu na výšku dosiahnutého obratu) a zadržiavaný nadmerný odpočet po dobu 12 mesiacov. Zloženie zábezpeky môžu požadovať aj od už registrovaných spoločností, ktoré opakovane oneskorene zaplatili daň, alebo kde

došlo k presunu kapitálu alebo zmene konateľa. Dôsledne využívajú koncept spoločnej a nerozdielnej zodpovednosti obchodných partnerov za nezaplatenú daň, zasielajú platiteľom dane varovania, že sa stali súčasťou reťazca podozrivých obchodov, vedú register týchto osôb po dobu piatich rokov.

Belgická daňová správa používa na identifikáciu podvodných aktivít na DPH tzv. **„data mining“** techniky, ktoré priniesli úspech a obmedzili vo veľkom rozsahu škody spôsobené touto formou organizovaného podvodu. Data mining je špeciálny softvér umožňujúci spracovať veľké objemy informácií podľa vopred stanovených kritérií, pričom výsledok je efektívne využiteľný v boji proti podvodom. Z technického hľadiska ide o proces nachádzania významných vzťahov alebo nových trendov medzi informáciami v jednotlivých databázach, využívajúc pritom techniku rozpoznávania vzorcov správania sa spolu s matematickými a štatistickými metódami. **V štádiu vývoja tejto techniky bolo podrobne analyzovaných 1 519 prípadov karuselových podvodov vyšetrovaných v minulosti.** To vytvorilo dôležitý zdroj informácií potrebných na to, aby bola detekovaná podvodná snaha hneď v štádiu prvej transakcie. Analýza profilov používaná v Belgicku je atraktívna aj pre iné členského štátu EÚ, ktoré by ho radi zaviedli. Štúdia ukázala využiteľnosť tohto modelu vo všetkých krajinách EÚ až na 80 %. Selekcia subjektov na kontrolu sa vykonáva čiastočne na lokálnej (45 %) a čiastočne na centrálnej úrovni (40 %). Výber subjektov na kontrolu na lokálnej úrovni je realizovaný prostredníctvom analytického programu na základe množstva rizikových faktorov (spoločných pre daň z príjmov a DPH). Výber subjektov na kontrolu na centrálnej úrovni je podporovaný programom data mining. Zvyšné kontroly (15 %) sú realizované v citlivých sektoroch alebo na základe medzinárodnej výmeny informácií.

ZÁVER

Zamedziť daňovým únikom úplne nie je možné. Reálne je však úsilie o ich minimalizáciu. Moderná ekonomická teória sa zhoduje v tom, že úspech minimalizácie daňových únikov sa bude odvíjať od plnenia nasledujúcich predpokladov:

- zrozumiteľnosti, jednoduchosti a funkčnosti správy daní ,
- relatívne nízkej progresivity zdanenia a únosného daňového zaťaženia,
- transparentnosti alokácie výnosov z daňového hľadiska a racionálneho prerozdeľovania výdavkov verejných,
- aktuálnosti a objektívnosti daňovej kontroly s vylúčením subjektívnych prvkov,
- správania sa na báze šetrenia verejnými výdavkami štátu na jednej strane a na báze ekonomickej výhodnosti, čestného priznania a platenia daní u daňových subjektov na druhej strane,
- možnosti daňového subjektu neodviesť časť svojich daní štátu, ale o ich investovaní do lokálneho verejného sektora,
- sankcií za neplatenie daní.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. LÉNÁRTOVÁ, G.: Dane podnikateľských subjektov. Bratislava: Edičné stredisko Ekonomická univerzita 1994, 238 s. ISBN 80-225-0581-1

2. LÉNÁRTOVÁ, G – ĎURINOVÁ, K.. – VAVROVÁ, K.,: *Dane podnikateľských subjektov so zameraním na zmeny v daňovej legislatíve SR od 1.1.2013*. Bratislava: Edičné stredisko Ekonomická univerzita 2013, 291 s. ISBN 978-80-225-3666-0.
3. LÉNÁRTOVÁ, G. – DOPIRIAK, R. – PODOLINSKÝ, V. *Medzinárodné zdanenie*. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2003. 236 s. ISBN 80-225-1692-9
4. MAJCHRÁK, J. – PECNÍK, I. – PECNÍKOVÁ, J. 2008. Daňové úniky – aktuálne ekonomicko-právny fenomén súčasnosti. In *Politika právo ekonomika a spoločnosť-současnost a vize do roku 2025*. Kunovice: EPI,s.r.o. 2008. ISBN 978-80-7314-144-8
5. MARTINEZ, J-C. *Daňový únik*. Paris: Presses Universitaires de France, 1990 . 145 s. ISBN 80-901918-3-5

Časopisy a zborníky

1. JARINKOVIČOVÁ, V.: *Daňová optimalizácia u právnických osôb*. Daňový a účtovný poradca podnikateľa č. 15/2005
2. LÉNÁRTOVÁ, G. 2013. Boj proti daňovým podvodom a daňovým únikom. *Finančný manažér č. 3/2013*. Bratislava: Slovenská asociácia podnikových finančníkov. 2013, Rozsah strán. 21-28
3. LÉNÁRTOVÁ, G.: Faktory vzniku daňových únikov. In *Ekonomické rozhľady* č. 3/2000, 251 ISSN 0323-262X
4. MAJCHRÁK, J. – PECNÍK, I. – PECNÍKOVÁ, J. 2008. Daňové úniky – aktuálne ekonomicko-právny fenomén súčasnosti. In *Politika právo ekonomika a spoločnosť-současnost a vize do roku 2025*. Kunovice: EPI,s.r.o. 2008. ISBN 978-80-7314-144-8.
5. MAKAROVÁ, X., 2013.Podvodom s DPH hrozí zánik, In *TREND*. Bratislava: Trend Holding s.r.o., 7.novembra 2013
6. PRESPERNÍKOVÁ. M, *Metodická pomôcka na odhaľovanie a dokumentovanie trestnej činnosti v oblasti dane z príjmu a dane z pridanej hodnoty službou kriminálnej polície*, Bratislava: Prezídium Policajného zboru, 2009

Legislatíva

1. Zákon č. 300/2005 Z. z. Trestný zákon
2. Zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších noviel

Internetové zdroje

1. Daňová licencia. Tlačovespravy.com.(cit.28.11.2013) Dostupné na internete: http://tlacovespravy.files.wordpress.com/2013/11/danova-licencia-prieskum.jpg

2. Daňová sústava Slovenskej republiky. Finance.sk (cit. 13.1.2014) Dostupné na internete: http://www.finance.sk/dane/informacie/priame-dane/danova-sustava/
3. Materiál na rokovanie vlády. Rokovanie vlády Slovenskej republiky. (cit.1.3.2014) Dostupné na internete: http://www.rokovania.sk/File.aspx/ViewDocumentHtml/MaterDokum144566?prefixFile=m_

DĹŽKA PRACOVNÉHO ČASU A JEHO VPLYV NA ZAMESTNANCA

WORKING HOURS AND ITS IMPACT ON STAFF

Jana Viskupičová[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ: working hours, workload, employee, employer, long working hours,

JEL Klasifikácia: M10, M12

ABSTRAKT

The contribution is divided into multiple chapters. The first chapter about human capital and working conditions closer to the meaning and importance of them for business. The next chapter defines meaning and length of working time. Determining of working hours and Longer working hours closer approximates the procedure for determining of the working time and efforts of the employers to increase productivity of employees at the cost of longer time spent by employees in the workplace. The workload is the name of fifth chapter and it specifies the notion and its impact on employees. Chapter Consequences of long working hours and workload describes the pressure, stress and their influence on employees. The last chapter presents a discussion on working time and offers possible solution.

ÚVOD

Popri práci a technológiách predstavuje ľudský kapitál jeden z najvýznamnejších faktorov konkurenčnej výhody a taktiež predstavuje jeden z činiteľov ekonomického rastu. V súčasnej, neustále meniacej sa dobe je pre spoločnosti dôležité udržať si svoje postavenie na trhu, posilniť konkurenčnú pozíciu a dôsledne sledovať zmeny v oblasti technológií a inovácií. Práve pre tieto dôvody sa kladú väčšie nároky nielen na zamestnancov, ale aj na vrcholový manažment inštitúcie. Výkon zamestnancov je ovplyvňovaný predovšetkým pracovnými podmienkami, motiváciou, či mierou ich spokojnosti.

Pracovný čas predstavuje dôležitú časť vzťahu zamestnanca a zamestnávateľa. Nie je upravený iba zákonníkom práce, ale aj kolektívnou zmluvou. Tiež sa jeho dĺžka určuje pri nástupe do zamestnania.

Určenie pracovného času predstavuje v súčasnosti problém. Zamestnanci požadujú kratší pracovný čas, na druhej strane zamestnávatelia by uprednostnili dlhší pracovný čas, často bez dodatočného ohodnotenia. Dlhší pracovný čas sa v súčasnosti vyskytuje čoraz častejšie, čo však má negatívny vplyv na zdravie zamestnancov, a to či už psychické alebo fyzické. Okrem iného sa narušujú sociálne vzťahy zamestnancov mimo práce. Význam presného určenia pracovného času a dodržiavania zákona je teda podstatné, a to ako pre zamestnancov, tak aj pre zamestnávateľov.

Cieľom príspevku je oboznámiť s problematikou pracovného času, s vybranými druhmi pracovného času, dôležitosťou určenia jeho dĺžky vzhľadom na nutnosť podania požadovaného pracovného výkonu a následnej regenerácie pracovných síl. Táto práca bola vytvorená ako súčasť projektu c. **I-14-112-00** Vplyv postindustriálnej éry na pracovnú dobu a výkonnosť zamestnancov, projekt vznikol na Ekonomickej univerzite v Bratislave.

[1] Ing. Jana Viskupičová, e-mail: jankavisk@gmail.com, školiteľ: prof. Ing. Majtán Miroslav, CSc., Katedra manažmentu

ĽUDSKÝ KAPITÁL A PRACOVNÉ PODMIENKY

Ľudský kapitál má množstvo definícií. Vo všeobecnosti môžeme povedať, že ľudský kapitál "definujeme ako praktické vedomosti, získané zručnosti a naučené schopnosti jedinca, ktoré zvyšujú jeho potenciálnu produktivitu a umožňujú mu tak získať príjem výmenou za prácu. Ľudský kapitál je popri pôde, práci, fyzickom kapitále a technologickom pokroku ďalším determinantom ekonomického rastu. Prispieva k rýchlejšiemu šíreniu technologického pokroku, zvyšuje efektívnosť využívania fyzického kapitálu, prispieva k vyššej produktivite."[1] Viacero štúdií potvrdilo jeho kladný vplyv na hospodársky vývoj, ako i jeho nepriamy pozitívny dopad na kvalitu života spoločnosti. Celková výchova človeka, typ vzdelania, kultúra a iné, to všetko vplýva na ľudský kapitál. Tvoriť ľudský kapitál pre firmy a manažérov znamená pracovať s každým zamestnancom, vychovávať ho a vzdelávať.

Manažéri by preto mali brať ohľad aj na kvalitu pracovných vzťahov a vytvorenie uspokojivých pracovných podmienok pre zamestnancov. Taktiež by mali, a to nie len manažéri, ale aj celý podnik, zodpovedať aj za starostlivosť o úpravu a vzhľad pracovísk, zlepšenie pracovného prostredia zamestnancov a kultúry práce. Pod pojmom pracovné podmienky rozumieme komplex podmienok, ktoré pôsobia na človeka pri vykonávaní pracovného procesu a vplývajú na jeho efektívny priebeh. Pre zamestnancov okrem platu a inej formy ocenenia práce je veľmi dôležité, v akých podmienkach a v akom pracovnom prostredí je táto pracovná činnosť vykonávaná.

Blažek delí podmienky práce na materiálne a spoločenské. K materiálnym podmienkam môžeme zaradiť techniku, zariadenie, vybavenie pracoviska nábytkom a pod. Medzi spoločenské podmienky patria medziľudské vzťahy na oddelení, v organizácií, ale aj mimo organizácie.[2]

Podmienkami práce v užšom slova zmysle sú tie, ktoré priamo súvisia s pracovnou činnosťou.

Podmienky v širšom význame sú tie, ktoré priamo nesúvisia s výkonom práce, ale majú na prácu a pracovný výkon zamestnancov vplyv. Patria sem napríklad benefity, zdravotná starostlivosť, kultúrne aktivity, rekreácia a iné. Táto oblasť zahŕňa značné množstvo zamestnaneckých výhod, ktoré predstavujú určitú formu odmeny podniku zamestnancom. Tieto odmeny nie sú priamo viazané na výkon pracovníka ako peňažné formy odmeňovania.

Systémy zamestnaneckých benefitov, ktoré podnik poskytuje, sú orientované na nadštandardy, príplatky na stravovanie, zdravotnú starostlivosť, úpravu pracovnej doby, výhody v oblasti vzdelávania zamestnancov, finančné služby a flexibilný pracovný čas.

PRACOVNÝ ČAS

V súčasnej dobe sa čoraz častejšie diskutuje o dĺžke pracovného času. Veľa ekonomických sektorov je ovplyvnených dlhšími pracovnými časmi. Hlavne finančný sektor je známy dlhým pracovným časom a vysokým tlakom na výkon zamestnancov. Výsledkom tohto tlaku môžu byť choroby a v konečnom dôsledku pokles produktivity.

O práci na plný úväzok hovoríme vtedy, ak zamestnanec pracuje päť dní v týždni, osem hodín denne. Ak zamestnanec pracuje kratší čas, tak hovoríme o práci na čiastočný úväzok. Taktiež musíme rozlišovať medzi skutočným a nominálnym pracovným časom. Nominálny pracovný čas tvoria hodiny, počas ktorých je zamestnanec fyzicky prítomný na pracovisku. Do nominálneho pracovného času zahrňujeme skutočne odpracované hodiny, pracovné prestávky, čas strávený nepracovnými aktivitami ako napríklad prestoje. Skutočný pracovný čas sú hodiny, ktoré zamestnanec naozaj odpracuje.

Pracovným časom môžeme nazvať úsek, v ktorom pracovník vykonáva prácu a plní úlohy zadané zamestnávateľom, ako bolo dohodnuté na základe pracovnej zmluvy. Denná pracovná doba nesmie presiahnuť osem hodín, pričom týždenne je to 40 odpracovaných hodín.

Maximálna dĺžka pracovného času je uvedená v Zákonníku práce nasledovne:

- 40 hodín týždenne v prevádzke - zamestnanec pracuje rovnomerne 5 dní v týždni,
- 38 a 3/4 hodiny týždenne v dvojzmennej prevádzke - zamestnanec vykonáva svoju prácu striedavo v oboch zmenách,
- 37 a ½ hodiny týždenne v trojzmennej prevádzke alebo v nepretržitej prevádzke - zamestnanec vykonáva svoju prácu striedavo vo všetkých zmenách.

Priemerný týždenný pracovný čas zamestnanca, a to aj vrátane práce nadčas nesmie prekročiť 48 hodín. Ďalšie rôzne prípady sú uvedené v Zákonníku práce.

Rovnomerné rozvrhnutie pracovného času je veľmi dôležité pre zamestnancov aj zamestnávateľom. Pracovný čas je uvedený nie len v Zákonníku práca, ale môže byť aj predmetom kolektívnej zmluvy, ktorá vzniká po prerokovaní so zástupcami zamestnancov a ich zamestnávateľom.

Rozoznávame dve rôzne rozvrhnutia pracovného času, a to rovnomerné a nerovnomerné. Pri rovnomernom rozvrhnutí je v každom týždni rovnaký pracovný čas. Nerovnomerné rozvrhnutie pracovného času vzniká za predpokladu, že charakter práce nedovolí, aby bol pracovný čas stanovený rovnomerne. Pracovný čas nesmie pri nerovnomernom rozvrhnutí presiahnuť 12 hodín v priebehu 24 hodín.

Pri určovaní pracovného času je dôležité určiť aj dobu odpočinku. Tá predstavuje ľubovoľný časový úsek, ktorý nie je pracovným časom. Sú to teda prestávky v práci, nepretržitý denný odpočinok, nepretržitý odpočinok v týždni a dni pracovného pokoja.

Jednou z možností odpočinku je prestávka v práci. Ak je pracovná doba dlhšia ako 6 hodín, má zamestnávateľ zo zákona povinnosť poskytnúť zamestnancovi prestávku na obed a odpočinok v trvaní 30 minút. V prípade mladistvého zamestnanca sa poskytuje prestávka po odpracovaní 4,5 hodiny. Presný čas čerpania prestávky záleží od dohody medzi zamestnávateľmi a zástupcami zamestnancov.

Ďalšou možnosťou je nepretržitý denný odpočinok a nepretržitý odpočinok v týždni. Na nepretržitý denný odpočinok má zamestnanec nárok v dĺžke 12 hodín. Na dodržanie nepretržitého odpočinku v týždni je zamestnávateľ povinný rozvrhnúť pracovný čas tak, aby zamestnanec mal raz za týždeň dva po sebe nasledujúce dni nepretržitého odpočinku.

Medzi dni pracovného pokoja zaraďujeme tie dni, ktoré pripadajú na sviatky a dni pracovného pokoja. Práca v týchto dňoch môže byť prideľovaná zamestnancovi len výnimočne, a to len po prerokovaní so zástupcami odborov.

Pracovný čas je taktiež uvedený v medzinárodnom práve. Pre oblasť pracovného práva majú význam predovšetkým medzinárodné zmluvy. Jedná sa hlavne o multilaterálne dohody prijímané na pôde medzinárodných organizácií ako je Organizácia Spojených národov, Rada Európy a Medzinárodná organizácia práce.

URČENIE PRACOVNÉHO ČASU

Pri určovaní pracovného času musí zamestnávateľ urobiť niekoľko krokov:

1. zistiť maximálny možný zákonom stanovený pracovný čas pre konkrétny podnik, pracovisko a zamestnanca,
2. rozhodnúť, aký bude maximálny pracovný týždeň v súlade s maximálnym zákonom stanoveným pracovným týždňom - ustanovený pracovný čas,

3. rozhodnúť, či bude pracovný čas rozdelený rovnomerne alebo nerovnomerne alebo bude zavedený pružný pracovný čas,
4. rozhodnúť, či bude na pracovisku zmenový režim,
5. urobiť konkrétny rozvrh práce – pracovných zmien, pre určité obdobie:
   a) určenie dĺžky pracovného týždňa v konkrétnom týždni,
   b) určenie začiatku a konca pracovného času, a to hlavne pri pružnom pracovnom čase,
   c) určenie času, ktorý je určený na prestávku v práci,
   d) prihliadanie na potreby určitých skupín osôb, ako sú ženy a muži starajúci sa o deti a mladiství.

Ďalšie podmienky, ktoré sa musia splniť, sú uvedené v kolektívnej dohode o vyjednávaní medzi vedením a pracovníkmi.[3]

V ideálnom prípade a na základe racionálneho správania jednotlivcov by odpracované hodiny mali byť v súlade s individuálnymi preferenciami. Avšak prax naznačuje, že zamestnanci sú vo výbere či už práce alebo dĺžky pracovného času obmedzovaní. Dĺžku pracovného času vo firmách upravuje zákon, avšak do značnej miery je aj výsledkom dlhodobých zmlúv, kolektívnych vyjednávaní a firemnej kultúry. Navyše zamestnávatelia používajú veľmi často dlhšiu pracovnú dobu ako nástroj na odlíšenie produktívnych pracovníkov od neproduktívnych.[4]

DLHŠÍ PRACOVNÝ ČAS

Dlhší pracovný čas a zníženie produktivity vedie k častým sporom medzi odborármi a zamestnávateľmi, ktorý v tomto sektore riešia hlavne otázku dĺžky pracovného času. Na jednej strane sa snažia odborári chrániť zamestnancov pred prepracovaním, a to pomocou skráteného limitu týždenného času, čo však nemusí vyhovovať všetkým zamestnancom. Na druhej strane zamestnávatelia ponúkajú vyššie finančné ohodnotenie argumentujúc slobodným rozhodnutím každého zamestnanca a voľným pracovným trhom. Krátkodobo je ale práca nadčas alebo druhý pracovný úväzok jediným spôsobom, ako si môžu zamestnanci zvýšiť príjmy.

Medzinárodná štatistika európskych pracovných časov tvrdí, že krátky, ale intenzívny pracovný čas je efektívnejší ako dlhý pracovný čas. Dlhší pracovný čas teda nezaručuje aj efektívnosť. Môžeme však povedať, že nie je treba vedieť iba efektívne vykonávať prácu, ale treba vedieť aj oddychovať a relaxovať.

Pri otázke dlhšieho alebo kratšieho pracovného času sa názory aj v rámci Európskej únií líšia. V Spojenom kráľovstve je tendencia zamestnancov pracovať dlhšie než v iných európskych štátoch, v priemere celkom 44,7 pracovných hodín týždenne. Napríklad v Nemecku je to 39,9 hodín a 39 hodín v Dánsku a Holandsku. Rastúci trend dlhého pracovného času však nie je vždy zaznamenaný v štatistikách, keďže je snahou zamestnávateľov presadzovať neplatenie odpracovaných nadčasov. Skrytou hrozbou dlhšieho pracovného času a častých nadčasov je ich nepriaznivý vplyv na zdravie zamestnancov. Je preukázateľné, že vzťah medzi pracovnou dobou a zlým zdravotným stavom je spôsobený hlavne tým, že dlhé hodiny pôsobí ako priamo, tak aj nepriamo na zamestnanca stres, a to hlavne pre zvyšujúce sa nároky. Na osobách, ktoré sa snažia udržať úroveň pracovného výkonu, je badať rastúcu únavu. Vysoká úroveň stresu bola a aj je dlhodobo považovaná ako prídavný faktor vo vývoji niektorých druhov duševných problémov, ochorenia srdca, gastrointestinálne poruchy a iné. Taktiež je treba brať do úvahy, že s rastúcou únavou sa znižuje výkonnosť a bezpečnosť na pracovisku.[5]

Na jednej strane, predĺženie pracovnej doby bez náhrady mzdy povedie k nižším nákladom na pracovnú silu. Na druhej strane viac hodín, ktoré odpracuje zamestnanec nesú so sebou nižšiu efektivitu.[6]

PRACOVNÁ ZÁŤAŽ

Pracovná záťaž a dlhší pracovný čas sa vo väčšine prípadov dopĺňajú, avšak nepredstavujú to isté.

„Pracovná záťaž je súbor vnútorných podmienok, okolností a požiadaviek v určitom pracovnom systéme, ktoré ovplyvňuje fyziologický a psychický stav človeka.“[7]

Pre človeka a jeho organizmus predstavuje každá pracovná činnosť určitú fyzickú alebo psychickú záťaž. Rozmer takejto záťaže je závislý tak od charakteru danej úlohy ako aj od podmienok, za ktorých daná práca prebieha. Ak je pracovná záťaž nadpriemerná, tak to má výrazný vplyv nielen na pracovné nasadenie, ale aj na psychiku človeka. Následkom zvýšenej pracovnej záťaže je stres, ktorého vnímanie závisí od osobných vlastností pracovníka. Stres je jeden z hlavných faktorov, ktorý vplýva na duševný stav zamestnanca. Pracovné nasadenie človeka k pracovnému výkonu sa v priebehu dňa neustále mení. Najväčšie nasadenie je ráno a v priebehu dňa klesá. Aj pre tento dôvod je dlhý pracovný čas a zvýšená pracovná záťaž z dlhodobého hľadiska pre zamestnancov nevhodná.

Následky pracovnej záťaže na zdravie môžeme rozdeliť na dlhodobé a krátkodobé. Dlhodobé pretrvávajú dlhšie časové obdobie a zvyčajne vedú k nezvratným zdravotným problémom ako je napríklad bolesť zápästia, krku, dolných končatín, závažnejšie zhoršenie zraku, bolesti hlavy, poruchy spánku, bolesti chrbta a iným, ktoré zvyknú pretrvávať aj po ukončení práce. Krátkodobé pôsobia na zamestnanca väčšinou po ukončení vykonávanej práce, alebo po dlhšom odpočinku, pričom sem zaraďujeme krátkodobé zrakové problémy, lokálna únava horných končatín, napätie v dôsledku časového tlaku.[7]

Prílišné stresové zaťaženie zamestnancov neprinášajú škody len im, ale má to vplyv na celý podnik. Preto je dôležité venovať pozornosť niektorým skutočnostiam:

- existencia neustáleho stresu a záťaže u zamestnancov - málo času a veľa úloh;
- zvládanie tejto záťaže zamestnancami - konflikty, podráždenosť, nervozita, zvýšené zdravotné problémy;
- určenie limitov odolnosti jednotlivých zamestnancov voči stresovým situáciám a záťaži;
- zistenie, ktorí zamestnanci pod tlakom robia chyby.[8]

Zamestnávateľ by mal mať dbať na prevenciu zamestnancov pred duševnou záťažou. Preto je dôležité:

- určiť možné aj skutočné príčiny pracovnej nespokojnosti zamestnancov v dôsledku rôznych stresov, možné príčiny narušenia duševnej rovnováhy ktoré vyplývajú z typu práce, z nedostatku pracovných prostriedkov a pod.
- pri monotónnych činnostiach je vhodné uplatňovať striedanie pracovných miest, prípadne činností, zavedenie pravidelných pracovných prestávok. Pri tomto type práce sa vo veľkej miere vyskytuje nespokojnosť personálu.
- analyzovať príčiny klesajúcej pracovnej výkonnosti, sťažnosti na pracovné prostredie, výskyt zdravotných problémov zamestnancov a iné
- nesprávne vedenie organizácie a práce môže mať za následok nepriaznivú sociálnu klímu. V tom prípade narastá počet sporov, nezhôd, konfliktov a iných prejavov nespokojnosti zamestnancov. Preto je nutné odhaliť a preveriť možné nedostatky a na základe toho zaviesť určité personálne zmeny. [9]

DÔSLEDKY DLHŠEJ PRACOVNEJ DOBY A ZAŤAŽENIA

Existuje viacero štúdií dokazujúcich, že dlhá pracovná doba má negatívny vplyv na zdravie ľudí, a to či už fyzické alebo duševné. Mnohé výskumy sa zameriavajú na najviac vyťažené pozície ako sú napríklad bankári alebo vrcholoví manažéri.

Ako príklad slúžia výskumy investičných bankárov a manažérov, ktoré prebiehali počas obdobia deviatich rokov. Títo bankári a manažéri bežne pracovali od skorého rána až do neskorej noci. Keďže sa snažili vysporiadať s pracovným stresom, začali oveľa viac času tráviť športovými aktivitami. No ani zvýšenie fyzickej aktivity nezmenilo nič na tom, že približne po siedmich rokoch nadmernej záťaže začali bankári a manažéri trpieť vážnymi psychickými a fyzickými problémami.

Okrem fyzického a duševného poškodenia vážne trpeli aj ich sociálne vzťahy s rodinou a priateľmi. Z toho sa dá ľahko usúdiť, že ľudia, ktorí strávia väčšinu svojho času v práci alebo s ňou spojenými aktivitami, majú málo času na budovanie a udržiavanie mimo pracovných vzťahov.

Pre workoholikov je často bežné, že dôverný vzťah s rodinou pre nich nemusí znamenať odpočinok, ale práve naopak stres, a to hlavne z toho, že sa k nemu nútia proti svoje vôli. Dôsledkom tohto neprirodzeného udržiavania vzťahov je, že sa zoznam ich priateľov, známych a rodiny zmenšuje a časom môže úplne zaniknúť. Ich priateľstva slabnú a miznú, čo má za dôsledok pocit osamelosti a izolácie. tieto pocity izolácie často vedú k výkyvom nálad a k emocionálnejšiemu prežívaniu prípadných neúspechov.

Extrémny zvýšený pracovný čas nemá vplyv iba na zdravie ľudí, ale aj na ich sociálny život a život komunít. Sieť vzťahov a kontaktov to oslabuje do takej miery, že je normálne, ak ľudia nepoznajú svojich susedov alebo aspoň niekoho v susedstve.

Prekvapujúcejšie však je, že vysoké pracovné vyťaženie nie je dlhodobo výhodné ani pre zamestnávateľov. Spomedzi rozvinutých krajín, majú tie najproduktívnejšie často kratší pracovný čas. Zamestnanci vo Francúzsku a Nemecku pracujú menej hodín, ale majú vyššiu produktivitu. Vo veľkej Británii strávia zamestnanci v práci viac času, ale ich produktivita je menšia. Taktiež sem môžeme zaradiť aj Japonsko, kde zamestnanci trávia veľa času v práci, avšak ich produktivita nie je taká vysoká. Taktiež platí, že keď sú zamestnanci unavení, majú tendenciu robiť viac riskantných a iracionálnych rozhodnutí.

SÚČASNOSŤ A DISKUSIA O PRACOVNOM ČASE

V súčasnej dobe sa podniky musia neustále prispôsobovať novým zmenám a situáciám na trhu a preto potrebujú flexibilne reagovať na zmeny. Z pomedzi zdrojov podniku sú ľudské zdroje jedným z hlavných zdrojov flexibility.

Pružná pracovná doba spočíva v tom, že pracovník príde pracovať na určitý počet hodín za týždeň alebo za deň a tieto hodiny nie sú pravidelné v každom dni v priebehu týždňa, ale sa líšia deň odo dňa. To umožňuje lepšie využitie potenciálu pracovníka a taktiež to zvyšuje produktivitu a podporuje kreativitu. Na druhej strane môže pružná pracovná doba viesť k zhoršeniu pracovných podmienok zamestnancov, ako napríklad nepravidelný plán môže mať vplyv na súkromný život pracovníka, taktiež môžu nastať problémy pri riešení zložitých pracovných problémov. Ak chce podnik minimalizovať negatívne dôsledky pre pracovníkov, pružná pracovná doba by mala byť dohodnutá, prípadne by sa s ňou mali viazať určité obmedzenia napríklad minimálny počet hodín na pracovisku za deň. Taktiež by mal byť

pracovník ochránený aj pred prípadným preťažením, a to hlavne v obdobiach s vysokým pracovným zaťažením. [10]

"Verejnú mienku vo Veľkej Británii pobúrila pred nedávnom tragická smrť mladého nemeckého internistu Moritza Erhardta stážujúceho v Bank of America Merrill Lynch v Londýne. Mladík skolaboval po tom, čo pracoval do šiestej do rána tri dni za sebou. Vysoké pracovné zaťaženie stážistov býva nepísaným pravidlom vo viacerých západných finančných spoločnostiach, čím majú mladí uchádzači o budúce zamestnanie ukázať svoju lojalitu a schopnosť prinášať obete i za hranicou bežných nárokov." [11]

Smrť mladíka koncom augusta rozpútala diskusiu o nadpriemernom pracovnom zaťažení, ktoré je kladené na zamestnancov, a to hlavne vo finančnom sektore. Pracovné zaťaženie vo finančnom sektore, hlavne v západnej Európe je naozaj veľké. Bežná je práca do ranných hodín a aj počas dovolenky neprichádza k prerušeniu kontaktu s prácou. Výsledkom je dlhodobo oslabené fyzické i duševné zdravie.

Nadpriemerné pracovné tempo bolo v minulosti charakteristické len pár elitných profesií ako boli právnici, bankári alebo vrcholoví manažéri. V súčasnosti sa však toto extrémne tempo rozšírilo aj na radových zamestnancov. Po zamestnancoch viacerých profesií sa požaduje byť neustále k dispozícií. K tomuto trendu do značnej miery napomáhajú i nové technológie, ktoré dovoľujú ľuďom byť neustále pripojenými a dostupnými kedykoľvek. Značný vplyv mala ale i finančná a ekonomická kríza. Tá viedla k navýšeniu tlaku na výkon, zníženiu počtu pracovných miest, avšak udržaniu, prípadne dokonca navýšeniu výkonu zamestnancov. Zamestnanci tak musia pracovať často za hranicou svojich schopností. Avšak aj keď kríza utíchla, firmy vo svojich nárokoch na zamestnancov nepoľavili.

ZÁVER

Pracovný čas je časový úsek, ktorý osoba strávi vo svojom zamestnaní a dostáva za neho náležitú odmenu. Stanovenie pracovného času aj s dobou odpočinku a ich rozvrhnutie znamená vymedzenie doby, v ktorej sa uskutočňuje výkon základnej povinností zamestnanca a kedy sa uskutoční oddych. Povinnosti, ktoré má zamestnanec pre zamestnávateľa vykonávať v priebehu tohto časového úseku, patria k jeho pracovným úlohám, ku ktorým sa zmluvne zaviazal. Na druhej strane zamestnávateľ, ako druhá strana pracovnoprávneho vzťahu, je povinný plniť povinnosti uvedené v zmluve, a to predovšetkým poskytovaním mzdy za vykonanú a pridelenú prácu.

V súčasnej dobe nastáva čoraz viac problémov dlhého pracovného času, čo má vplyv na zdravie zamestnancov, na ich výkony a v konečnom dôsledku aj na zamestnávateľa. Pri dlhodobom pôsobení zvýšenej pracovnej záťaže a dlhej pracovnej doby prichádza u zamestnancov k nárastu počtu fyzických a duševných chorôb. Taktiež narastá počet konfliktov na pracovisku a znižuje sa výkonnosť zamestnancov. Preto je dôležité prácu striedať s mimopracovnými aktivitami a časom odpočinku.

Cieľom príspevku bolo oboznámiť s problematikou pracovného času, s vybranými druhmi pracovného času, dôležitosťou určenia jeho dĺžky vzhľadom na nutnosť podania požadovaného pracovného výkonu a následnej regenerácie pracovných síl. Táto práca bola vytvorená ako súčasť projektu c. **I-14-112-00** Vplyv postindustriálnej éry na pracovnú dobu a výkonnosť zamestnancov, projekt vznikol na Ekonomickej univerzite v Bratislave.

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] STREDISKO PRE VÝSKUM A ROZVOJ VZDELÁVANIA (SVRV): *Ľudský kapitál a investície do vzdelávania.* Dostupné na: http://www.saske.sk/stredisko/index_soubory/page0009.htm [citované 19. októbra 2014]
[2] BLAŽEK, L. 2011. *Management Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha : Grada Publishing, 2011. 191 s. ISBN 978-80-247-3275-6.
[3] LUSA, A. PASTOR, R. COROMINAS, A. 2008. Determining the most appropriate set of weekly working hours for planning annualised working time. *In Production Economics 111 (2008):* 697–706.
[4] OTTERBACH, S. 2009. Mismatches Between Actual and Preferred Work Time:Empirical Evidence of Hours Constraints in 21 Countries. *In FZID discussion papers 07 (2009):* 1-41. ISSN 1868-0720.
[5] SPURGEON, A. HARRINGTON, J. M. COOPER, C. L. 1997. Health and safety problems associated with long working hours: a review of the current position. *In Occupational and Environmental Medicine 54 (1997)*: 367-375.
[6] CONRAD, K. KOSCHEL, H. LOSCHEL, A. 2008. Extending working hours: why not work 42 h rather than 38?—a CGE analysis for Germany. *In Empirica 35 (2008):*255–266.
[7] MAREK, J., SKŘEHOT, P. 2009. *Základy aplikované ergonomie*. Praha : VÚBP, 2009. 118 s. ISBN 978-80-86973-58-6.
[8] KOLLÁRIK, T. 2011. *Sociálna psychológia práce*. Bratislava : Univerzita Komenského v Bratislave, 2011. 404 s. ISBN 978-80-223-2965-1.
[9] GILBERTOVÁ, S. et al. 2002. *Ergonomie*. Praha : Grada, 2002. 240 s. ISBN 80- 24702-26-6.
[10] COROMINAS, A. LUSA, A. PASTOR, R. 2007. Planning production and working time within an annualised hours scheme framework. *In Springer Science+Business Media, 155 (2007)*: 5-23. ´
[11] APOLEN, P. 2014. *Nepracujeme príliš?* Dostupné na: http://www.investujeme.sk/nepracujeme-prilis/ [citované 19. októbra 2014].

KONKURENČNÁ VÝHODA A JEJ VYUŽITE V PRAXI
COMPETITIVE ADVATAGE AND ITS USE IN PRACTICE

Kristína Vrtíková[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ: konkurenčná výhoda, význam konkurenčnej výhody, konkurencia, modely konkurenčnej výhody, využite konkurenčnej výhody, dopyt

KEY WORDS: competitive advantage, the importance of competitive advantage, competition, models of competitive advantage, leverage the competitive advantages, demand

JEL Klasifikácia L 110, M 110

ABSTRAKT

Competitiveness of an company depends largely on the knowledge and awareness of the current state of the business environment. The business environment has undergone continuous from the turbulent, businesses have been forced to adapt to constant changes in the environment, to innovate and respond to competitive confrontation. Enterprises must adapt almost instantly to new situations and market requirements as well as customer needs. Globalization presents new opportunities for businesses, but also the threats they face. To maintain our position in the market is essential to recognize their strengths and weaknesses, exceptional and unique abilities, through which the company apart from your competition. Comes to the foreground focus on modern technologies, as well as direct customer orientation. One of the main goals of the company becomes the creation, development and maintenance of a unique competitive advantage.

ÚVOD

Poznanie konkurencieschopnosti podniku vo veľkej miere závisí od poznania súčasného stavu podnikateľského prostredia. Od konca 70-tych rokov 20. storočia, prešlo podnikateľské prostredie od spojitého k turbulentnému. Podniky boli nútené prispôsobovať sa neustálym zmenám v prostredí, inovovať a reagovať na konkurenčné konfrontácie, čoho výsledkom bolo, že podniky sa museli prispôsobovať takmer okamžite novým situáciám a požiadavkám trhu ako aj zákazníkov. Do popredia sa dostáva orientácia na moderné technológie ako aj priama orientácia na zákazníka. Jedným z hlavných cieľov podnikov sa stáva vznik, vývoj a udržanie jedinečnej konkurenčnej výhody.

Konkurenčnú výhodu môžeme charakterizovať ako „spôsobilosti podniku, ktoré mu dajú jedinečné príležitosti v danom trhovom segmente, s takým rastovým vektorom, ktorý umožní podniku získať silné trhové postavenie“[2].

Manažéri často uvažujú o konkurencii ako o určitej forme boja na získanie prevahy, kde môžu zvíťaziť len výrazne dominantní aktéri. Kľúčovú činnosť pre dosahovanie konkurenčnej výhody, predstavuje vytváranie jedinečnej hodnoty podniku.

Jednou z ďalších definícií, ktoré opisujú konkurenčnú výhodu je, že „konkurenčná výhoda predstavuje jedinečnú pozíciu, ktorú si organizácia vybuduje voči svojim konkurentom prostredníctvom svojho spôsobu využitia zdrojov a rozhodnutí o

[1] Ing. Kristína Vrtíková, email: kika.vrtikova@hotmail.com, školiteľ: doc. Ing. Ľubomír Strieška, CSc.

[2] ANSOFF, H.I. 1965. *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Gowth and Expansion*. New York City : MacGraw-Hill Book Co, 1965. 241 s.

výrobkoch/trhoch“[3].Konkurenčná výhoda môže vzniknúť len za predpokladu priaznivých okolností, ktoré spôsobujú rozdiely medzi podnikmi. Tam, kde nie je priestor a dôvod na vznik rozdielov, konkurenčná výhoda spravidla nevzniká. Odlišnosti medzi podnikmi spôsobujú vlastnosti ich externého a interného prostredia. Možnosť vytvoriť konkurenčnú výhodu závisí od veľkosti, premenlivosti a zložitosti externej zmeny a od veľkosti rozdielov v kvalite a kvantite interného prostredia podnikov.[4] Konkurenčná výhoda je najsilnejšia, ak je podložená originálnymi a užitočnými zdrojmi a súčasne aj originálnymi spôsobilosťami.[5]

Predmetom skúmania je spoločnosť Škoda Auto a.s., so zameraním sa na konkrétny model automobilu Škoda Superb druhej generácie. História značky Škoda sa spája so špecifickými automobilmi. Či už išlo napríklad o limuzíny, alebo o automobil Škoda 860 či model Superb, prostredníctvom ktorých dokázala značka Škoda skĺbiť kvalitu s eleganciou, spoľahlivosťou, komfortom, či inovátorskými riešeniami. Škoda Superb prvej generácie, bola predstavená v roku 2001, od tej doby prešiel model Superb mnohými premenami. Niektoré riešenia prezentovala značka Škoda po prvý krát, ako napríklad konštrukcia piatych dverí Twindoor. Prostredníctvom modelu Superb druhej generácie, sa značka zamerala na širší segment zákazníkov.

Tabuľka 1: Vymedzenie konkurenčnej výhody Škoda Auto a.s. [6]

		Konkurenčná výhoda	
		nízke náklady	diferenciácia
Konkurenčný priestor	široký	Stratégia nákladového vodcovstva	Stratégia diferenciácie
	úzky	Stratégia nákladovej špecializácie	**Stratégia diferenciačnej špecializácie**

EXTERNÉ PODMIENKY PRE VZNIK KONKURENČNEJ VÝHODY

Konkurenčná výhoda vzniká len za priaznivých podmienok, ktoré vytvárajú príležitosti na vznik rozdielov medzi podnikmi. Tieto rozdiely sú dané odlišnosťami externého a interného prostredia. Externé podmienky v mnohých odvetviach predstavujú napríklad výkyvy cenovej hladiny vstupov, zmeny menových kurzov, sprísnenie ekologických noriem, zmeny v legislatíve a podobne. Zmeny externých podmienok vyústia do konkurenčnej výhody len za predpokladu, že účinky na podniky pod vplyvom rôznych spôsobilosti a vlastností sú rozdielne.

EKONOMICKÉ PROSTREDIE

Automobilový priemysel predstavuje odvetvie, ktoré je založené na histórii, znalostiach, nových poznatkoch, medzinárodnej spolupráci, vedecko-výskumnej práci, a na vývoji a výrobe automobilov. Kombinácia týchto faktorov určuje smerovanie automobilového priemyslu. Jedným zo základných znakov súčasného automobilového priemyslu sú inovácie.

[3] AAKERD, A. 2003. *Brand Building*. Brno: Computer Press, 2003. 312 s.
[4] SLÁVIK, Š. 2002. *Anatómia konkurenčnej výhody*. Bratislava : Ekonóm, 2002. s. 39.
[5] SLÁVIK, Š. 2013. *Strategický manažment*. Bratislava: Sprint, 2013. 403s.
[6] DRUSKA, M. 2011. *Vznik a udržiavanie konkurenčnej výhody vo vybranom podniku:* diplomová práca. Bratislava : EUBA, 2011. 74 s.

Automobilový priemysel je neustále vystavovaný rôznym príležitostiam a hrozbám externého prostredia, medzi ktoré patria:

- klimatické zmeny a znižovanie prírodných zdrojov,
- energetická bezpečnosť,
- sociálna zodpovednosť,
- zdravie a bezpečnosť,
- demografické zmeny a zamestnanosť,
- inovácie a nové ekologické technológie,
- globálna finančná a hospodárska kríza,
- rozvoj nových ekonomík a trhov.

Súčasné príležitosti a hrozby prenikajú aj do ďalších odvetví a vzniká tzv. multipriemysel. Jednou z najzávažnejších hrozieb sú klimatické zmeny prostredia, ako aj otázka ochrany životného prostredia.

Spoločnosť Škoda Auto a.s. venuje tejto otázke dostatočný priestor a vytvára „zelené automobily“. Európska únia predstavila Európsku stratégiu pre čisté a energeticky úsporné vozidlá, ktorá má zabezpečiť neutrálny politický rámec pre úsporné vozidlá. Táto stratégia sa venuje aj iným dôležitým oblastiam ako zamestnanosť, globálne aspekty, podpora výskumu a vývoja, inovácie, a podobne.

VEDECKO-TECHNICKÉ PROSTREDIE

Európska asociácia automobilových výrobcov (ACEA – European Automobile Manufacturers´ Association) zhrnula 4 hlavné oblasti so zameraním na novodobý výskum a vývoj v automobilovom priemysle:

- mobilita a doprava,
- energia a životné prostredie,
- bezpečnosť,
- cenová dostupnosť.[7]

Ďalším prvkom je zabezpečenie európskeho výskumu so zameraním na nízkouhlíkové palivá a energeticky úspornú dopravu.

POLITICKO-PRÁVNE PROSTREDIE

Stimulácia a zapojenie spotrebiteľov do podpory rozvoja „zelených automobilov“ je nevyhnutná na presadenie týchto vozidiel na trhu. Tieto stimuly musia byť nediskriminačné, nadčasové, zacielené, časovo a rozpočtovo obmedzené.

„Väčšina členských štátov bez vzájomnej koordinácie zaviedla systémy zdaňovania vozidiel, založené na emisiách CO2, kým iné členské štáty prijali osobitné stimulačné programy, najmä finančného charakteru, ktoré majú spotrebiteľov podnietiť k tomu, aby si zvolili elektrické vozidlo. Existujú však obavy, že výrazné rozdiely medzi stimulmi v jednotlivých členských štátoch prevážia prínosy, čo môže mať nepriaznivé účinky na fungovanie vnútorného trhu.“ [8]

[7] ŠVAČ, V. 2011. [online]. *Automobilový priemysel–výzvy, trendy a smerovanie*.[cit. 2014.10.12], 2011. Dostupné na internete: http://www.ratsk.sk/inovacnepodnikanie/clanok.php?idclanok=7

[8] EK. 2010. *Európska stratégia pre čisté a energeticky úsporné vozidlá.* [online]. Brusel, 2010. [2014.10.12]. Dostupné na internete: http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0186:FIN:SK:PDF

EKOLOGICKÉ PROSTREDIE

Spoločnosť Škoda Auto a.s. sa snaží ponúkať svojim zákazníkom automobily, ktoré sú šetrné k životnému prostrediu. V závislosti od celosvetového trendu, aj táto spoločnosť minimalizuje spotrebu paliva a emisiu výfukových plynov s pomocou moderných technológii, a ponúka zelené automobily, elektroautomobily a hybridy. Spoločnosť vyvíja snahu o ochranu životného prostredia aj vo výrobnom procese, ako aj prostredníctvom spätného zberu použitých vozov, alebo recykláciou materiálov.

VÝVOJOVÉ TENDENCIE PREDAJA AUTOMOBILOV ŠKODA ZA ROK 2013

V júni 2013 dodala Škoda do západnej Európy (Rakúsko, Taliansko, Francúzsko, Švajčiarsko, Holandsko, Belgicko, Luxembursko, Anglicko, Írsko, Švédsko, Nórsko, Island, Dánsko, Malta, Cyprus, Grécko, Portugalsko a Kanárske ostrovy) 35 700 automobilov, a dostala sa tak mierne nad úroveň predošlého obdobia. Podiel značky Škoda na západoeurópskom trhu vzrástol na 3,2%, a tým si Škoda udržala pozíciu najsilnejšej zahraničnej značky.

V strednej a východnej Európe klesli dodávky v júni 2013 v priemere o 1,2 %, avšak aj napriek tomuto poklesu vzrástol trhový podiel značky Škoda na 4,5 %.

Čína predstavuje najväčší trh, kde Škoda Auto a.s. dodala v júni 2013 21 200 vozidiel, čo predstavuje nárast o 5,2 % oproti júnu 2012.

Najsilnejší trh značky Škoda je Rusko, kde sa však v júni 2013 vyviezlo o 4,6 % menej automobilov, ako v júni predchádzajúceho obdobia.

ANALÝZA ODVETVOVÉHO PROSTREDIA

Spoločnosť Škoda Auto a.s. kladie veľký dôraz na identifikovanie svojich kľúčových zákazníkov, analýzu ich požiadaviek na produkty, ako aj na formu komunikácie s externým prostredím, čím si vytvára konkurenčnú výhodu oproti konkurenčným značkám na automobilovom trhu.

ZÁKAZNÍCI – CIEĽOVÁ SKUPINA

Spoločnosť Škoda Auto a.s. uskutočnila prieskum, kde analyzovala požiadavky na nový model Superb oproti najbližším konkurenčným vozom. Vodiči očakávajú od nového modelu: priestor, pohodlie, dobré jazdné vlastnosti, dobré meno značky, pôsobivosť a praktickosť, možnosť odlíšiť sa, mať unikátny prvok.

Na základe prieskumu, spoločnosť vytvorila profil svojho cieľového zákazníka.

Tabuľka 2: Identifikácia zákazníkov

Priemerný vek	30-55 rokov
Muži / ženy	80 % muži
Vysokoškolské vzdelanie	50 %
Typ domácnosti	rodiny (so staršími deťmi)
Zamestnanie	manažér, majiteľ podniku, súkromný podnikateľ, veľkoodberateľ

Zdroj: interné údaje spoločnosti

PSYCHOLOGICKÝ PROFIL ZÁKAZNÍKOV

Podľa vyhodnotenia analýzy ide o zákazníkov:

- solídnych, otvorených k novým poznatkom a zaujímajúcich sa o ekológiu,
- vyznávajúcich tradičné ako, aj moderné hodnoty, so záujmom u kultúru a cestovanie,
- uprednostňujúcich rodinu, istotu, no na druhej strane so sklonom k individualite, a netradičným zážitkom.

Ďalšou dôležitou skupinou druhej generácie modelu Superb sú veľkoodberatelia, majitelia veľkých vozových parkov a leasingové spoločnosti, pre ktorých sú spomínané požiadavky na automobil prioritou.

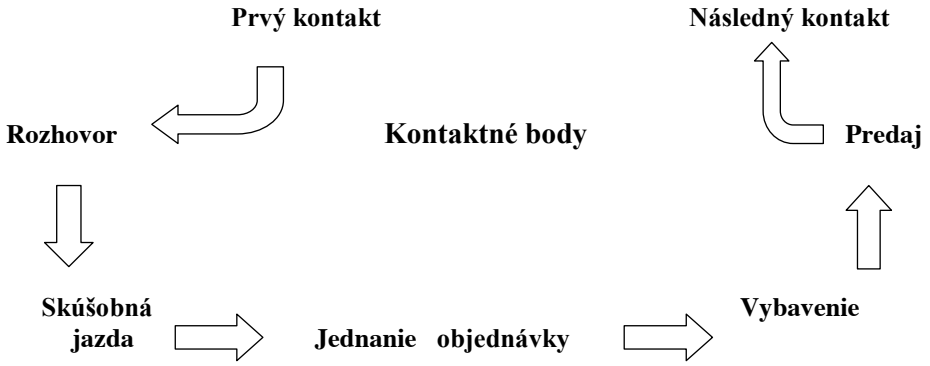
Spoločnosť Škoda si vernosť svojich zákazníkov získava neustálym vývojom nových modelov, prostredníctvom ktorých súperia s konkurenciou, a snahou predbehnúť ju.

Konkurenčné automobily rovnakej triedy sa zameriavajú skôr na mužov, vo veku približne 47 rokov, so staršími deťmi. Model Superb sa zameral aj na mladších zákazníkov a rozšíril ich spektrum na 30-55 rokov, s rodinným zázemím a staršími deťmi.

PROGRAM HUMAN TOUCH

Program Human Touch spoločnosti Škoda predstavuje rozsiahly a komplexný program komunikácie so zákazníkmi. Zahrňuje nielen normy, procesy, techniku, služby a predaj, ale aj všetky aspekty života a fungovania spoločnosti Škoda Auto a.s. a jej distribučných sietí. Najdôležitejšie a všeobecne platné princípy predstavujú sedem kľúčových hodnôt: prvý kontakt, rozhovor, skúšobná jazda, jednanie, vybavenie objednávky, predaj a následný kontakt.

Obrázok 1: Proces komunikácie prostredníctvom metódy Human Touch



Zdroj: vlastné spracovanie

1. Prvý kontakt – prvý dojem je z hľadiska budúceho vzťahu so zákazníkom rozhodujúci. Nie je podstatné, o akú formu kontaktu ide (písomná, ústna, telefonická). Zákazník by mal mať vždy pocit výnimočnosti.
2. Rozhovor – spoločnosť kladie dôraz na vybudovanie dôvery medzi zákazníkom a značkou. Podnik sa snaží o vypočutie zákazníka a prispôsobenie možností k jeho požiadavkám.
3. Skúšobná jazda – tento bod predstavuje dôležitý krok k vybudovaniu si dôvery medzi zákazníkom a spoločnosťou, ktorá tým získava priestor na vytvorenie konkurenčnej výhody oproti konkurencii.
4. Jednanie – ústretová a partnerská atmosféra pri jednaní, má vzbudiť u zákazníka pocit férovosti a dôvery. Spoločnosť by nemala zahmlievať informácie o automobiloch a cene.

5. Vybavenie objednávky – zákazník očakáva dodržanie termínov dodania automobilu, ako aj stanovených podmienok.
6. Predaj – tento krok predstavuje osobnú záležitosť, a spoločnosť by sa mala snažiť o lojalitu a profesionálny prístup pri odovzdaní auta**.**
7. Následný kontakt – starostlivosť o zákazníkov po predaji vytvára pocit záujmu a dôvery zákazníka k spoločnosti.

Orientáciou na zákazníka, budovaním dôvery a lojálnym prístupom sa spoločnosť Škoda Auto a.s. snaží získať náskok pred konkurenciu. V súčasnej dobe, kedy je každý zákazník vzácny, sú tieto kľúčové body nevyhnutnou súčasťou vytvárania konkurenčnej výhody v automobilovom priemysle.

ANALÝZA ZOŽITOSTI ODVETVOVÉHO PROSREDIA V AUTOMOBILOVOM PRIEMYSLE

Analýzu odvetvového prostredia môžeme vykonať z viacerých hľadísk, a to na základe:

- zložitosti externého prostredia,
- predvídateľnosti vývoja odvetvového prostredia a jeho štruktúry,
- intenzity konkurenčných síl,
- akčného rádiusu konkurencie.[9]

Tabuľka 3: Zhodnotenie intenzity konkurenčných síl

Druh sily	Intenzita konkurenčnej sily					
	Extrémne vysoká	**Vysoká**	**Primeraná**	**Podpriemerná**	**Nízka**	**Žiadna**
Súperenie medzi existujúcimi konkurentmi		**X**				
Riziko vstupu potenciálnych konkurentov				**X**		
Vyjednávacia sila dodávateľov			**X**			
Vyjednávacia sila odberateľov	**X**					
Hrozba substitučných výrobkov						**X**

Zdroj: vlastné spracovanie

Z výsledkov vyplýva, že konkurenčný boj medzi podnikmi v automobilovom priemysle je na vysokej úrovni. Každá značka sa snaží získať, čo najvyšší počet zákazníkov s cieľom predaja svojich produktov, avšak vstup nových konkurentov nie je faktorom, ktorý by dosahoval vysokú intenzitu. Tento druh sily je na podpriemernej úrovni, nakoľko presadenie sa na trhu s automobilmi nie je pre nové značky jednoduché.

INTERNÉ PODMIENKY PRE VZNIK KONKURENČNEJ VÝHODY

Externé prostredie dáva priestor na vznik podmienok pre tvorbu konkurenčnej výhody. Avšak samotná konkurenčná výhoda závisí od interného prostredia a kvality podnikových zdrojov a spôsobilostí, ich efektívneho využitia, a od schopnosti podniku reagovať na meniace sa externé prostredie.

[9]SLÁVIK, Š. 2002. *Anatómia konkurenčnej výhody*. Bratislava : Ekonóm, 2002. s.51

Viacrozmerná analýza umožňuje identifikovať kľúčové zdroje a spôsobilosti spoločnosti Škoda Auto a.s, konkrétne modelu Škoda Superb.

Tabuľka 4: Identifikácia síl a slabostí modelu Škoda Superb

Sily	**Kmeňové schopnosti**
marketing, reklama	Human Touch komunikácia
cena	služby zákazníkom
história značky	inovácie
priestrannosť modelu Superb	učenlivosť
poloha	rýchlosť adaptácie na zmeny
obľúbenosť u zákazníkov, podnikateľov	**Kľúčové zraniteľnosti**
spoľahlivosť	renomé značky
Slabosti	
vnímanie značky	
poloha	

Zdroj: vlastné spracovanie

Táto analýza poukazuje na výhodné postavenie modelu Škoda Superb na trhu, a obľúbenosť u zákazníkov. Je však nutné identifikovať tie zdroje a spôsobilosti spoločnosti Škoda Auto, ktoré sú výnimočné a predstavujú základ konkurenčnej výhody. O tejto skutočnosti informuje nižšie uvedená tabuľka, v ktorej sú podrobne rozobraté výnimočné zdroje a spôsobilosti prostredníctvom metódy VRIO – viacrozmernej analýzy.

Tabuľka 5: Viacrozmerná analýza konkurenčnej výhody VRIO

Zdroje a spôsobilosti	**Užitočnosť**	**Vzácnosť**	**Nákladnosť imitácie**	**Miera organizovanosti**	**Konkurenčné dôsledky**
Priestrannosť	áno	áno	áno	áno	udržateľná konkurenčná výhoda
Inovácie	áno	áno	nie	áno	dočasná konkurenčná výhoda
Human Touch	áno	áno	áno	áno	udržateľná konkurenčná výhoda
Služby zákazníkom	áno	áno	nie	áno	dočasná konkurenčná výhoda
História značky	áno	áno	áno	áno	udržateľná konkurenčná výhoda
Adaptácia na zmeny	áno	áno	áno	áno	udržateľná konkurenčná výhoda

Zdroj: vlastné spracovanie

PRIESTRANNOSŤ

Jedným z cieľov automobilu Škoda Superb druhej generácie bolo zabezpečenie komfortu pre cestujúcich. Interiér bol navrhnutý pre maximálne pohodlie vodiča, ako aj

spolucestujúcich. Merítkom pre odhad veľkosti vnútorného priestoru býva rozvor náprav. Aj keď došlo k zmenšeniu rozvoru náprav o 47 mm oproti predchádzajúcej verzii, zadný priestor pre cestujúcich sa zväčšil o 19 mm. Druhá generácia automobilu Škoda Superb nemá konkurenta vo svojej kategórii. Základným, ako aj maximálnym objemom batožinového priestoru prevyšuje konkurentov segmentu B, miestom a priestrannosťou pre cestujúcich na zadných sedadlách vyhráva aj nad konkurentmi v segmente B a C a dokonca aj v segmente D. Na základe skutočnosti, že model Škoda Superb predstavuje prvý elegantný päťdverový sedan na svete, sme analýzou dospeli k záveru, že priestrannosť tohto modelu oproti svojej konkurencii predstavuje udržateľnú konkurenčnú výhodu.

INOVÁCIE

Jedným z najvýraznejších prvkov modelu Superb je systém patentovaný značkou Škoda, nazývaný Twindoor. Ide o unikátny systém otvárania piatych dvojdielnych dverí. Zákazník má možnosť výberu otvorenia batožinového priestoru. Buď sa otvorí len spodná časť, alebo sa otvorí celá zadná časť dvojdielnych dverí vrátane plata a priestor sa zväčší približne dvojnásobne. Ďalšou výhodou je oddelenie priestoru pre cestujúcich, od priestoru pre batožinu, takže cestujúcich neobťažuje napríklad studený vzduch prúdiaci zvonku.

Batožinový priestor je doplnený o 12 voltovú zásuvku, osvetlenie, odstrániteľný vak, sieť umiestnenú pod platom, medzipodlahu a taktiež o uzatvárateľné schránky.

Škoda Auto sa snaží vyvíjať stále nové prvky, ktorými by získala stabilnú konkurenčnú výhodu. Jedným z takýchto prvkov je aj elektricky ovládané strešné okno, so solárnymi panelmi. Pri vystavení automobilu priamemu slnku, začnú solárne články, umiestnené vnútri strešného okna, dodávať elektrickú energiu, potrebnú pre pohon ventilátora. Vďaka tomu, dochádza k zníženiu vnútornej teploty vozidla až o 25 ºC v porovnaní s automobilmi, ktoré touto výbavou nedisponujú.

Ďalšou novou funkciou je asistent rozjazdu do kopca. Tento systém sa aktivuje pri rozjazde smerom odpredu aj dozadu, a to v prípade, že sklon cesty je väčší ako 5 %.

Pri vývoji druhej generácie modelu Superb boli použité rozličné interné testy na dosiahnutie maximálnej bezpečnosti. Najvýznamnejšie prvky v oblasti aktívnej a pasívnej bezpečnosti modelu Superb sú:

- bi-xenónové svetlomety s funkciou AFS (Adaptive Frontlight System), vrátane integrovaného systému výsuvných ostrekovačov svetlometov, dažďového senzoru a displeja Maxi dot, čo bolo použité vôbec prvý krát, v rámci celého koncernu Volkswagen a v automobile Škoda,
- kontrola tlaku v pneumatikách,
- bočné airbagy,
- kolenný airbag pre vodiča,
- ochrana chodcov, použitá prvý krát v modeloch Superb.

HUMAN TOUCH

Human touch predstavuje systém kontaktu a komunikácie so zákazníkmi, prostredníctvom siedmich kľúčových hodnôt, a tým zabezpečenie spokojnosti zákazníka. Spoločnosť Škoda Auto a.s. uplatňuje individuálny a lojálny prístup k svojim zákazníkom s cieľom vyhovieť ich požiadavkám a dospieť k finálnemu bodu, predaju.

SLUŽBY ZÁKAZNÍKOM

Spoločnosť Škoda Auto si uvedomuje, že poskytované služby zákazníkom zohrávajú dôležitú úlohu pri kúpe automobilu, preto kladie dôraz na kvalifikovanosť svojich zamestnancov a úroveň technológií. Preto sa zamestnanci pravidelne zúčastňujú technických a netechnických školení.

V zmysle filozofie férového a transparentného jednania so zákazníkmi, stanovila spoločnosť Škoda Auto a.s. časové normy pre opravy a údržbu automobilov. Zákazníci sú tak vopred informovaní o výške nákladov na opravu.

Značky koncernu Volkswagen ponúkajú tzv. doživotnú záruku mobility. Táto ponuka v oblasti servisných služieb je jedinečná, a predstavuje dočasnú konkurenčnú výhodu spoločnosti. V prípade poruchy na vozidle je v rámci záruky mobility prostredníctvom centrály „Škoda Assistance“ zákazníkovi poskytnutá bezplatná pomoc.
Škoda Auto ďalej svojim zákazníkom ponúka služby ako:

- vyzdvihnutie a pristavenie automobilu,
- náhradné vozidlo,
- Škoda Express Service,
- uskladnenie pneumatík,
- zapožičanie príslušenstva,
- umytie automobilu a vyčistenie interiéru,
- príprava na STK a meranie emisií,
- sezónne akcie.

HISTÓRIA ZNAČKY

Od konca roku 2001 bola zahájená výroba prvej generácie modelu Škoda Superb s počtom kusov viac než 126 000. Automobil Škoda Superb druhej generácie je známy najmä svojimi technickými vlastnosťami, neobvyklou a nadštandardnou priestorovou výbavou oproti konkurentom rovnakej skupiny, čím si získal záujem u širšej skupiny zákazníkov voči konkurenčným automobilom. Značka Škoda je jednou z najstarších značiek na automobilovom trhu predávajúca deväť modelových rád vo viac ako 100 krajinách sveta. Z tohto dôvodu sme vyhodnotili históriu značky ako udržateľnú konkurenčnú výhodu, s nemožnosťou imitácie konkurenciou.

ADAPTÁCIA NA ZMENY

Spoločnosť Škoda Auto využíva na komunikáciu so zákazníkmi filozofiu Human Touch, prostredníctvom ktorej sa snaží vyhovieť ich požiadavkám, a prispôsobiť svoje produkty na mieru. Automobilový priemysel predstavuje odvetvie, kde prostredníctvom uskutočňovaných zmien značky získavajú svojich zákazníkov. Model druhej generácie Škoda Superb predstavuje spojenie praktického rodinného auta s reprezentatívnym elegantným vozidlom. Táto zmena v ponímaní rodinných automobilov priniesla značke Škoda nových zákazníkov z rôznych segmentov. Spoločnosť si však uvedomuje, že je nevyhnutné pracovať na inováciách a adaptovať svoje vozidlá na zmeny, ktoré vyžaduje trh. Preto tretia generácia modelu Škoda Superb prináša možnosť pohonu 4x4.

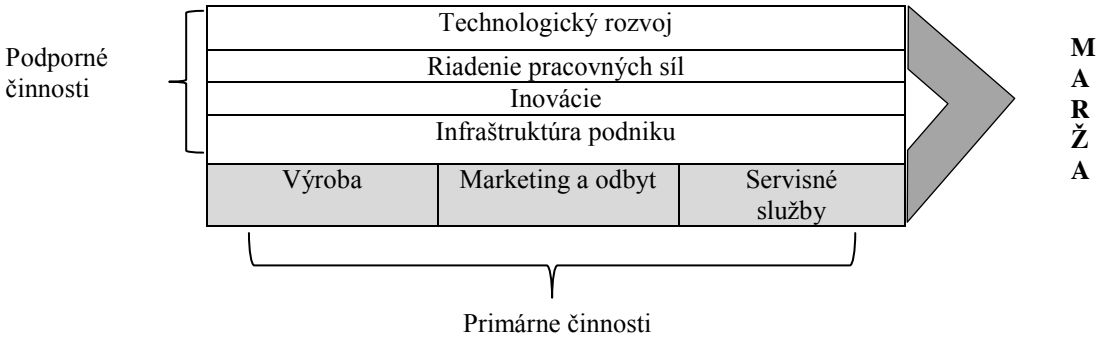
Z vybraných konkurentov ponúka pohon 4x4 iba Toyota Avensis, a to len pre japonský trh.

ANALÝZA HODNOTOVÉHO REŤAZCA SPOLOČNOSTI

Činnosti, ktoré podnik vykonáva pri vytváraní produktového portfólia plánu predaja a distribúcie sa označuje ako hodnotový reťazec podniku. Podnik analyzuje svoje činnosti postupne a rozkladá ich na časti s cieľom zhodnotiť celkovú hodnotu podniku.

Hodnotový reťazec spoločnosti Škoda Auto a.s. je zostavený na základe modelu podľa Michaela Portera.

Obrázok 2: Hodnotový reťazec spoločnosti Škoda Auto a.s.



Zdroj: vlastné spracovanie

PRIMÁRNE ČINNOSTI

Rozhodujúce činnosti spoločnosti Škoda Auto a.s. predstavujú: výroba, marketing a servisné služby.

Výroba druhej generácia modelu Škoda Superb, ktorý bol vyvinutý ako od základu nový automobil, zaradený na vrchol segmentu B, bola zameraná najmä na oslovenie širšieho spektra zákazníkov. Spoločnosť sa snažila vyhovieť požiadavkám na vytvorenie rodinného a zároveň elegantného automobilu, čím zvýšila svoju hodnotu na trhu. Vďaka individuálnemu prístupu k designu, sa model druhej generácie Škody Superb stal „vyčnievajúcim“ automobilom vo svojej kategórii v porovnaní s konkurenciou.

Spoločnosť si uvedomuje, že oslovenie zákazníkov a upútanie ich pozornosti, predstavuje dôležitú súčasť tvorby zisku, preto sa orientuje na inteligentné riešenia, s príjemnými, vtipnými detailmi a vhodným pomerom ceny a ponúkanej hodnoty. Model Superb posunul tieto hodnoty ešte ďalej, kde ponúka koncept „dva v jednom“, s hlavným prvkom Twindoor. Tento koncept predstavuje v automobilovom priemysle inovatívne riešenie, ktoré umožnilo kombináciu výzoru elegancie sedanu, s praktickosťou liftbacku. Takto vznikol model druhej generácie Škoda Superb. Oficiálnym heslom marketingovej kampane Škody Superb je: „Form finds function. The all – new Škoda Superb with Twindoor“ („Kde sa štýl spája s funkčnosťou. Nová Škoda Superb s funkciou Twindoor“). Škoda sa svojou nadlinkovou reklamou sústredila na klasické médiá (televíziu, tlač, rozhlas), ako aj na moderné médiá a internet (reklamné bannery a micro site).

Spomínané primárne činnosti vytvárajú hodnotu podniku, prostredníctvom ktorej získava model Škoda Superb významnú konkurenčnú výhodu. Spojením priestoru a elegancie získava zákazníkov z rôznych segmentov, aj s náročnejšími požiadavkami na automobil strednej triedy.

PODPORNÉ ČINNOSTI

Podporné činnosti predstavujú dôležité prvky tvorby konkurenčnej výhody. Zaraďujeme medzi ne technologický rozvoj, riadenie pracovných síl, inovácie a infraštruktúru podniku.

Technologický rozvoj a inovácie zohrávajú najdôležitejšiu úlohu v tvorbe hodnoty a konkurenčnej výhody podniku. V automobilovom priemysle je nevyhnutné prichádzať s atraktívnymi novinkami a inováciami, s cieľom získať náskok pred konkurenciu v ponúkanej pridanej hodnote. Model druhej generácie Škoda Superb je jedinečný funkciou Twindoor, ako aj ponúkaným priestorom a komfortom. Týmito vlastnosťami predbehol konkurenčné automobily vo svojej kategórii.

Obsahom riadenia pracovných síl je zabezpečenie kvalifikovaných poradných tímov, odborníkov v oblasti poradenstva a servisných služieb. Spoločnosť Škoda Auto a.s. využíva na komunikáciu so zákazníkom filozofiu Human Touch. Neustále rastúca úroveň technológii používaných v automobiloch Škoda, vytvára tlak na zvyšovanie technických znalostí zamestnancov. Preto sa zamestnanci autorizovaných servisných partnerov Škoda, pravidelne zúčastňujú technických, ale aj netechnických školení, na získavanie najnovších informácií dôležitých pre vykonávanie ich činnosti.

Infraštruktúra podniku je vykonávaná vedením spoločnosti a to valným zhromaždením, predstavenstvom, dozornou radou a výborom pre audit. Medzi činnosti týchto útvarov patrí najmä plánovanie, financovanie, účtovníctvo, právna služba, riadenie kvality, zavádzanie inovácii a nových technológii.

Prehľad vybraných konkurenčných primárnych a podporných činností, s aplikáciou metódy VRIO, s cieľom poukázania na konkurenčné dôsledky uvádza nasledujúca tabuľka.

Tabuľka 6: Aplikácia metódy VRIO na jednotlivé primárne a podporné činnosti hodnotového reťazca podniku

Primárne činnosti	**Užitočnosť**	**Vzácnosť**	**Nákladnosť imitácie**	**Miera organizovanosti**	**Konkurenčné dôsledky**
Výroba	Áno	Áno	-	Áno	Dočasná konkurenčná výhoda
Marketing a odbyt	Áno	-	-	Áno	Konkurenčná rovnosť
Podporné činnosti	**Užitočnosť**	**Vzácnosť**	**Nákladnosť imitácie**	**Miera organizovanosti**	**Konkurenčné dôsledky**
Technologický rozvoj	Áno	-	-	Áno	Konkurenčná rovnosť
Inovácie	Áno	Áno	-	Áno	Dočasná konkurenčná výhoda

Zdroj: vlastné spracovanie

ZHRNUTIE KONKURENČNEJ VÝHODY MODELU ŠKODA SUPERB

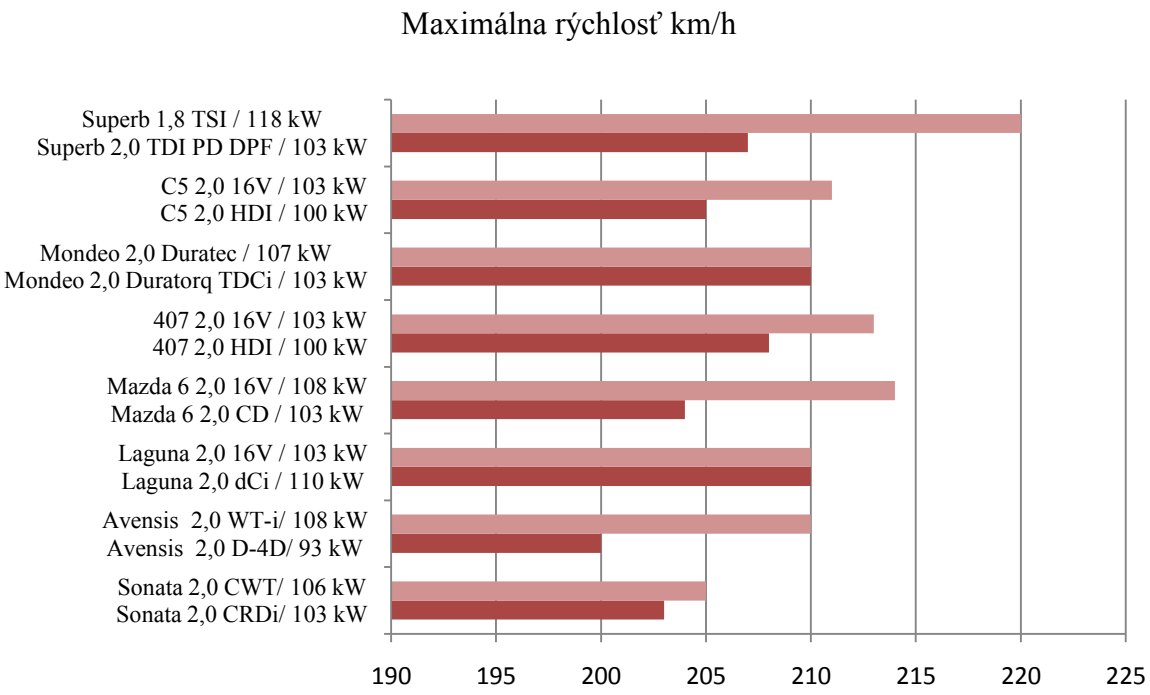
Druhá generácia modelu Škoda Superb bola vyvinutá v spolupráci so zákazníkmi strednej triedy s cieľom splniť aj tie najnáročnejšie požiadavky. Spojenie designu, konštrukcie a materiálov bolo znakom, že Škoda zaujala pozíciu značky, ktorá kombinuje elegantnosť s praktickosťou.

Značka Škoda Auto získala náskok pred konkurenciou zavedením piatych dvojdielnych dverí Twindoor, vytvorením dostatočného priestoru v interiéri automobilu, ako

aj rozmermi batožinového priestoru, s čím mali konkurenčné značky a modely väčšinou problém. Zväčšenie jedného, znamenalo vo väčšine prípadov zmenšenie druhého priestoru, aj keď oproti prvej generácii tohto modelu došlo ku skráteniu rozvoru o 47 mm. Priestor na kolená pre pasažierov sa zvýšil o 19 mm. Nárast priestoru sa uskutočnil len tam, kde to podľa prieskumov malo zmysel. Škoda predstavila ako prvá automobilka päťdverový sedan, ktorý zohľadnil požiadavky svojich pilotných zákazníkov, teda rodín s deťmi, veľkoodberateľov a majiteľov firiem.

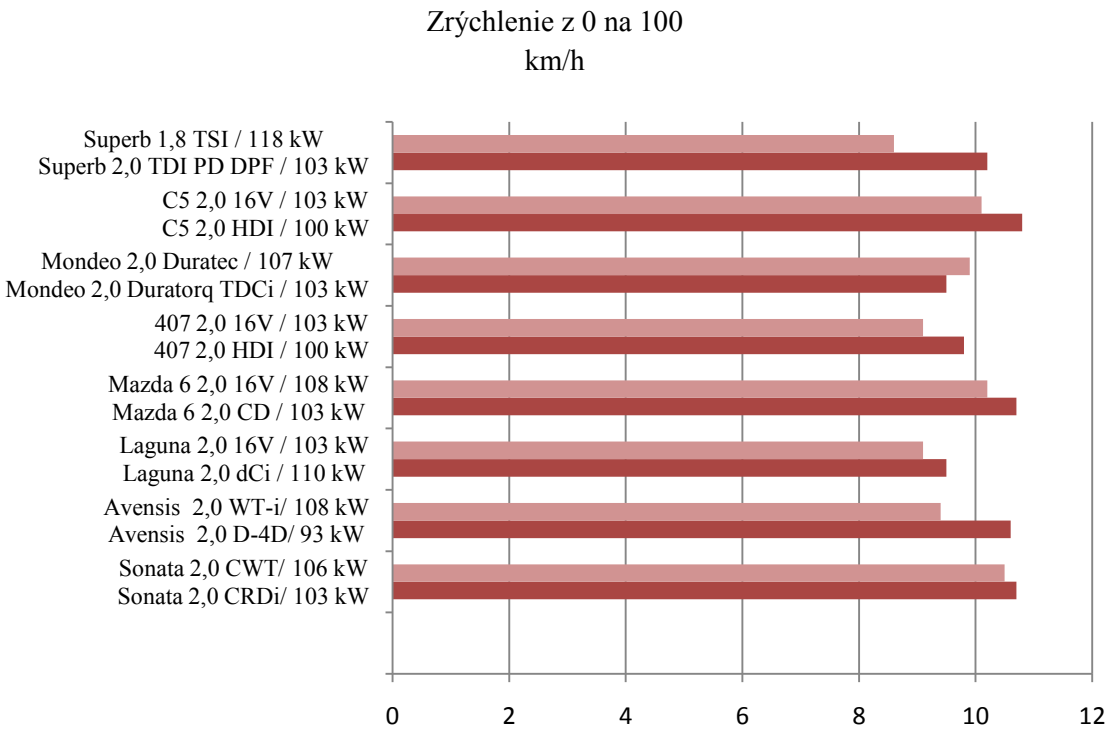
Prehľad jazdných výkonov je zobrazený v nasledujúcom grafe, kde je viditeľná konkurenčná výhoda modelu Superb oproti konkurenčným automobilom rovnakej triedy.

Graf 1: Prehľad maximálnych rýchlostí vybraných modelov automobilov[10]



[10] Interné údaje spoločnosti

Graf 2: Prehľad zrýchlenia z 0 na 100 km/h vybraných modelov automobilov[11]



Pohonné jednotky automobilu Superb patria medzi konkurentmi k jedným z najekologickejších, nakoľko emisia CO_2 pri benzínovom, ako aj naftovom motore je veľmi nízka.

Ďalšou nezanedbateľnou výhodou druhej generácie modelu Škoda Superb bola príprava na telefón, teda bezpečné ovládanie mobilného zariadenia z pozície vodiča, prostredníctvom Bluetooth, bez nutnosti nasadzovania mobilu do špeciálneho zariadenia. Škoda Superb disponuje aj tzv. asistentom rozjazdu, ktorý zabraňuje cúvaniu pri rozjazde do kopca. Spomínané výhody automobilu Škoda vytvorili z toho modelu jednotku na trhu s automobilmi strednej triedy. Spoločnosť Škoda Auto sa snažila spojiť požadované aspekty svojich cieľových zákazníkom, a poučila sa z nedostatkov konkurenčných automobilov. Snaha o vytvorenie unikátnych vlastností a získanie konkurenčnej výhody bola dosiahnutá najmä spoluprácou a rešpektovaním požiadaviek zákazníkov.

UDRŽIAVANIE KONKURENČNEJ VÝHODY

Konkurenčná výhoda podniku je účinná a efektívna za predpokladu, že je aj dlhodobo udržateľná. Udržiavanie konkurenčnej výhody podnik uskutočňuje pomocou bariér imitácie a snahou vytvoriť podmienky, ktoré neumožňujú, alebo len s veľkou námahou poskytujú priestor na kopírovanie produktov a technológií. Konkurenti sa často snažia napodobniť úspešné kroky a procesy úspechu.

[11] Interné údaje spoločnosti

Tabuľka 7: Bariéry imitácie konkurenčnej výhody modelu Škoda Superb

Bariéry imitácie konkurenčnej výhody	Hodnotenie
neopakovateľná história značky	1.
filozofia Human Touch- komunikácia so zákazníkmi	-
orientácia na inovácie, priestrannosť, Twindoor systém	2.
moderné technológie,	-

Zdroj: vlastné spracovanie

Medzi najdôležitejšie bariéry imitácie patrí:

- neopakovateľná história značky,
- orientácia na inovácie,priestrannosť, Twindoor systém.

NEOPAKOVATEĽNÁ HISTÓRIA ZNAČKY

Spoločnosť Škoda Auto patrí medzi najstaršie značky na európskom trhu. S týmto faktom sa spája aj jej história, ktorú máloktorá značka dokáže prekonať. Za roky pôsobenia v automobilovom priemysle sa Škoda etablovala a vybudovala si meno, s ktorým si zákazníci spájajú najmä kvalitu, orientáciu na rodinné autá, spoľahlivosť a najmä dostupné ceny. Model Superb druhej generácie sa za roky svojho pôsobenia na trhu dostal do povedomia zákazníkov ako automobil s bezkonkurenčným priestorom, elegantným dizajnom a primeranou cenou. Z tohto dôvodu imitácia histórie značky je náročná až neprekonateľná.

ORIENTÁCIA NA INOVÁCIE, PRIESTRANNOSŤ, TWINDOOR SYSTÉM

Spoločnosť Škoda si uvedomuje neustály tlak zo strany konkurencie a nutnosť vyvíjať prvky, ktorými by získala udržateľnú konkurenčnú výhodu. Priestrannosť modelu Superb zatiaľ nebola prekonaná, a preto sa stal vyhľadávaným rodinným, ako aj pracovným automobilom. Druhá generácia automobilu Škoda Superb nemá konkurenta vo svojej kategórii. Model Škoda Superb predstavuje prvý elegantný päťdverový sedan na svete, zahrňujúci patentovaný systém otvárania dverí Twindoor.

Inovácie v oblastiach ponúkaných doplnkových služieb k modelu Superb zahŕňajú napríklad: elektricky ovládané strešné okno so solárnymi panelmi. Ďalšou novou funkciou je asistent rozjazdu do kopca. Spomínanými, ale aj ďalšími inovatívnymi prvkami, sa model Superb drží na popredných priečkach v predajnosti, ako aj v testoch bezpečnosti automobilov strednej triedy.

ZÁVER

Značka Škoda, je napriek rastúcej konkurencii stále najpredávanejšou značkou na trhu. Na to, aby si toto prvenstvo udržala aj naďalej, je potrebné posilniť kľúčové prvky značky, ktoré ju diferencujú. Medzi tieto prvky patrí etablovanosť značky na trhu, znalosť značky, tradícia, priaznivá cena modelov v komparácií s konkurenčnými modelmi iných výrobcov, a zároveň nemecká kvalita a široká sieť predajných a popredajných služieb a servisov.

Upevňovanie týchto atribútov, môže zabezpečiť značke Škoda potrebný náskok pred konkurenčnými značkami ako Hyundai a Kia, ktoré síce míľovými krokmi napredujú, ale doposiaľ nemajú tak etablovanú predajnú a popredajnú sieť. V očiach ľudí sú stále spájané zväčša s negatívnymi asociáciami ako nekvalita a kazivosť. Voči európskej konkurencii ako Peugeot, Renault, Citroën, Opel ako aj sesterským značkám VW, Seat má Škoda na vrch v už spomínanej tradícii a stále relatívne priaznivej cene.

Na skutočné zistenia diferencujúcich prvkov a potrieb zákazníkov, na ktorých je možné stavať potrebnú diferencujúcu stratégiu, musí značka pravidelne uskutočňovať prieskumy a analýzy. Jedným z bežných typov prieskumov, ktoré sa realizujú sú kvantitatívne prieskumy v podobe dotazníkov na určitej vzorke, zväčša 1000 respondentov. Pri potrebe detailnej analýzy, ako napríklad optimalizovanie servisných centier, je vhodné realizovať kvalitatívny prieskum na malej vzorke respondentov v podobe tzv. „focus groups“, teda moderovanej diskusnej skupiny, s cieľom prísť na nápady, zlepšenia ako aj pomenovať určitý problém. Ako alternatíva sú stále populárnejšie online kvalitatívne prieskumy v podobe online moderovaných komunít na vzorke od 50 do 150 respondentov.

Podobnými prieskumami si môže Škoda Auto zisťovať vnímanie značky, ako aj vnímanie konkrétnych ponúkaných služieb, a podľa toho zvoliť konkrétnu stratégiu a marketingovú kampaň pre daný trh. Iba nastavením optimálnej stratégie značky, spojenej so zisťovaním vnímania značky u zákazníkov, si spoločnosť Škoda Auto môže upevniť a posilniť svoju pozíciu na trhu.

Uvedené odporúčania pre značku Škoda Auto a.s. môžu byť v budúcnosti ilustračným príkladom pre mnohé ďalšie podniky pôsobiace v automobilovom odvetví nielen na domácom, ale aj zahraničnom trhu.

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1.] ANSOFF, H.I. 1965. *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Gowth and Expansion*. New York City : MacGraw-Hill Book Co, 1965. 241 s.
[2.] AAKERD, A. 2003. *Brand Building*. Brno: Computer Press, 2003. 312 s.
[3.] DRUSKA, M. 2011. *Vznik a udržiavanie konkurenčnej výhody vo vybranom podniku:* diplomová práca. Bratislava : EUBA, 2011. 74 s
[4.] EK. 2010. *Európska stratégia pre čisté a energeticky úsporné vozidlá.* [online]. Brusel, 2010. [2014.10.12]. Dostupné na internete: http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0186:FIN:SK:PDF
[5.] Interné údaje spoločnosti
[6.]PORTER, M.E. 2008. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press, 2008. 592 s. ISBN 0-684-84146-0
[7.] SLÁVIK, Š. 2002. *Anatómia konkurenčnej výhody*. Bratislava : Ekonóm, 2002. s. 39.
[8.] SLÁVIK, Š. 2002. *Anatómia konkurenčnej výhody*. Bratislava : Ekonóm, 2002. s.51
[9.] SLÁVIK, Š. 2013. *Strategický manažment*. Bratislava: Sprint, 2013. 403s.
[10.] ŠVAČ, V. 2011. [online]. *Automobilový priemysel–výzvy, trendy a smerovanie*.[cit. 2014.10.12], 2011. Dostupné na internete: http://www.ratsk.sk/inovacnepodnikanie/clanok.php?idclanok=7
[11.]THOMPSON A, JR.- STRICKLAND, A.J. 2004. *Strategic Management- Concepts and Cases*. 11. vyd. Londýn, 2004. 1305 s. ISBN 007-23-3728-1

A - mini
B - malé
C - nižšia stredná
CD - stredná
D - vyššia stredná
E - luxusné
F - športové
G1 - SUV
G2 - terénne
H1 - malé MPV
H2 - MPV nižšia stredná
H3 - MPV stredné
H4 - MPV veľké

PRACOVNÁ DOBA, MIGRÉNA A VNÍMANÁ PRACOVNÁ ZÁŤAŽ

WORKING HOURS, MIGRAINE AND PERCEIVED WORKLOAD

Branislav Zagoršek[1]

ABSTRAKT

Pracovná doba je veľmi aktuálna téma. V prostredí postindustriálnej éry podnikania, v ktorom informačné technológie umožňujú prácu z domu, a v ktorom kolidujú domácnosť a práca, vnímajú zamestnanci vyššiu záťaž. Zamestnanci sa cítia byť pod tlakom pracovať dlhšie, ako je štandardná pracovná doba. Takéto správanie môže mať negatívne dopady na zdravie zamestnancov. V tomto článku sa venujeme pracovnej dobe, jej vzťahu k migrénam a pracovnej záťaži.

Kľúčové slová: pracovná doba, migrény, pracovná záťaž, postindustriálna éra

ABSTRACT

Working hours are very current topic. In an environment of post-industrial era, information technology allows you to work from home, where work and home collide, and employees perceive a greater burden. Employees feel under pressure to work longer than the standard working hours. Such behaviour can have negative impact on the health of employees. In this article we deal with working hours, its relationship to migraine and workload.

Keywords: working hours, migraine, workload, postindustrial era

JEL classification: J01, J22, J24

ÚVOD

Problematika pracovnej doby je aktuálna téma, v ktorej riešime nové problémy vytvorené v prostredí postindustriálnej éry podnikania, kde informačné technológie umožňujú prácu z domu, pričom kolidujú domácnosť a práca a zamestnanci vnímajú vyššiu záťaž. Zamestnanci sa cítia byť pod tlakom pracovať dlhšie, ako je štandardná pracovná doba. Takéto správanie môže mať negatívne dopady na zdravie zamestnancov. V tomto článku sa venujeme pracovnej dobe, jej vzťahu k migrénam a pracovnej záťaži. V prehľade literatúry sa venujeme negatívnemu efektu dlhej pracovnej doby na zdravie a výkonnosť zamestnancov. Výskum sa uskutočnil dotazníkovým prieskumom, pri ktorom sme zozbierali vzorku 166 dotazníkov. Pri analýze údajov sme využili metódy deskriptívnej a induktívnej štatistiky. Cieľom práce je identifikácia a vysvetlenie významných súvislostí pracovnej doby, migrén a pracovnej záťaže.

[1] Ing. Branislav Zagoršek, PhD.
Katedra manažmentu, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita v Bratislave
branislav.zagorsek@euba.sk

PREHĽAD LITERATÚRY

Otázke, či je dôležité, kde zamestnanec pracuje sa venujú Hill a kol. (2003). Zisťovali vplyv miesta práce na osobný život zamestnancov a ich výkonnosť. Výsledky vplyvu práce z domu a virtuálnej kancelárie boli, že zatiaľ čo zamestnanci vnímali zvýšenú produktivitu, pri práci z domu nebol nameraný významný rozdiel v porovnaní s prácou v kancelárii. Pri virtuálnej kancelárii zaznamenali naviac zníženie výkonnosti v porovnaní s prácou v kancelárii. Pri analýze motivácie zistili, že tak práca z domu, ako aj virtuálna kancelária mali pozitívny vplyv na pracovnú motiváciu. Opatrnosť je na mieste pri rovnováhe v osobnom živote, kde virtuálna kancelária ohrozuje túto rovnováhu.

Výrazu virtuálna kancelária sa venujú Hill a kol. (2001). Virtuálnu kanceláriu opisujú ako rozvíjajúcu sa formu flexplace. Flexplace, alebo flexibilné miesto zamestnancovi umožňuje istú mieru kontroly nad miestom, kde bude svoju prácu vykonávať. V rámci virtuálnej kancelárie sú zamestnancom poskytnuté mobilné prostriedky pre výkon práce kdekoľvek a kedykoľvek. Vo výskume namerali pozitívne vplyvy flexibility času a miesta tak pre podnik, ako aj pre zamestnancov.

Damaske a kol. (2014) skúmali stres na pracovisku a doma. Väčšina účastníkov výskumu dosahovala objektívne nižšiu hladinu stresu v práci než doma (meranú pomocou hladiny kortizolu), tento efekt však nebol subjektívne potvrdený. Vyššia hladina stresu bola zaznamenaná počas pracovných dní, preto je možné pozorovať kombinovaný vplyv rodiny a práce.

Moen a kol. (2013) skúmali vplyv ROWE (results only work environment - pracovné prostredie podľa výsledkov) na zdravie, prácu z domu a pracovnú dobu. ROWE predstavuje formu odmeňovania, pri ktorej sú zamestnanci platení iba na základe výsledkov, bez ohľadu na odpracovaný čas. ROWE obmedzilo prelievanie negatívnych vplyvov z práce do domácnosti, no nemalo vplyv na ich prelievanie z domácnosti do práce. ROWE vplývalo pozitívne na zdravie zamestnancov, títo obmedzili fajčenie a užívanie alkoholu a zvýšili mieru cvičenia, skvalitnili spánok a venovali viac času vareniu zdravých jedál.

Negatívny efekt nadčasu a nedostatku autonómie pri určovaní pracovného času na vzťah domácnosti a práce identifikovali Tromp a Blomme (2012). Vo výskume sa venujú vplyvu nadčasu na vzťah domácnosti a práce. Výsledkom je odporúčanie prehodnotiť pracovnú záťaž a zvýšiť kontrolu zamestnancov nad svojim pracovným časom.

White a kol. (2003) sa vo výskume venujú manažérskym praktikám vysokej výkonnosti (napr. lean production, total quality management), pracovnej dobe a rovnováhe medzi prácou a životom. Tvrdia, že pracovná doba mala najväčší vplyv na negatívne dopady práce na domácnosť, pričom flexibilná pracovná doba zredukovala tieto negatívne efekty. Ukázalo sa, že manažérske praktiky vysokej výkonnosti nemali vždy pozitívny dopad na zamestnancov.

Bohle a kol. (2011) sa venujú flexibilnej pracovnej dobe. Sledovali vysokú intenzitu práce, psychický tlak a nepríjemnú pracovnú dobu. Tvrdia, že permanentní pracovníci vnímajú väčšiu intenzitu ako príležitostní, čo bolo spojené aj s väčším konfliktom práce a osobného života. Tento konflikt sa prejavuje väčšou únavou a psychologickými symptómami.

Sato a kol (2012) skúmajú vplyv dlhej pracovnej doby a fyzickej aktivity na zdravie zamestnancov. Zistili, že rozšírenie bolesti hlavy je spojené s nedostatkom fyzickej aktivity. Túto skutočnosť identifikovali medzi pracovníkmi pracujúcimi dlhú pracovnú dobu. Pracovná doba nad 55 hodín týždenne sa spája s rozšírenosťou ťažkej bolesti hlavy. Tiež identifikovali vzťah medzi pracovnou dobou a zdravotnými problémami naberajúcimi podobu vysokého tlaku, cukrovky, infarktu, depresie, bolesti krku a ramien, nedostatku spánku a vplyvu na kognitívne funkcie. Lepší efekt dopadu na zdravie má skrátenie pracovnej doby, pokiaľ je tento čas využitý na fyzickú aktivitu.

Fyzickej pasivite a rigidnosti pracovnej doby sa venuje Loh (2009). Skúmal vplyv pracovnej doby na fyzickú aktivitu zamestnancov. Tvrdí, že zatiaľ čo sa cena pracovného času sleduje pomocou mzdy, treba si uvedomiť, že jedinci si nemôžu voliť dĺžku svojej pracovnej doby. Tiež zistil, že predĺžená pracovná doba výrazne znižuje čas venovaný cvičeniu a fyzickej aktivite.

Andresen a kol. (2007) skúmajú neštandardnú pracovnú dobu a spokojnosť zamestnancov. Píšu, že stresujúce pracovné podmienky ako nesociálna a nepravidelná pracovná doba, vytvárajú napätie, ktoré v kombinácii s faktormi práce a rodiny negatívne vplýva na spokojnosť s prácou. Hlavne starší zamestnanci boli s prácou menej spokojní, čo bolo pravdepodobne spôsobené ich horším zdravotným stavom. Ako prevenciu odporúčajú lepší manažment časového nasadenia a technických pomôcok adresujúcich ortopedické problémy.

Nesúlad preferovanej a skutočnej pracovnej doby skúma Otterbach (2010). Rozdiely vidí hlavne v spojitosti s makroekonomickými faktormi ako napríklad nezamestnanosť, HDP na obyvateľa, priemerná týždenná pracovná doba či nerovnosť príjmov. Taktiež tvrdí, že dôležitý krok k zníženiu fluktuácie zamestnancov je brať do úvahy preferencie pracovnej doby samotných zamestnancov.

Cheng a kol. (2014) píšu, že *"dlhá pracovná doba a krátky spánok nezávisle prispievajú ku kardiovaskulárnym ochoreniam mužov"*. Zistili, že skupina mužov s najväčším sklonom k srdcovým ochoreniam je tá, spávajúca menej ako 6 hodín denne, nasledovaná pracujúcimi viac ako 60 hodín týždenne. K tomuto významne prispievalo aj fajčenie a index telesnej hmotnosti (BMI - body mass index: podiel váhy a druhej mocniny výšky) nad 27.

Wada a kol. (2010) tvrdia: "*Niektorí lekári potrebujú na zachovanie zdravia podporu. Lekári, ktorí nemali dostatočný počet dní voľna, ktorí mali zredukovaný počet hodín spánku, a ktorí mali určitý počet dní pohotovosť, môžu mať vyvolané depresívne symptómy."* Depresiu identifikovali približne každému desiatemu účastníkovi štúdie. Údaje spracovávali pomocou logistickej regresie, ktorou zistili, že najväčšiu pravdepodobnosť depresie majú pracovníci bez pracovného voľna, ďalej tí, ktorí mali pohotovosť viac ako 8 krát do mesiaca, tí, ktorí spávali denne 5 hodín a menej a tí, ktorí mali 6 a viac krát do mesiaca nočnú službu.

K podobným záverom dospeli aj Spurgeon a kol. (1997), ktorí na základe svojho výskumu tvrdia, že s prácou nad 50 hodín týždenne sú spojené zdravotné následky.

CIEĽ A METÓDY

Cieľom práce je identifikácia a vysvetlenie významných súvislostí pracovnej doby, migrén a pracovnej záťaže.

Prieskum aktuálnej literatúry bol vykonaný využitím databáz Sciencedirect, Springer a Google Scholar. Zadávané kľúčové slová boli working hours (pracovná doba) a work from home (práca z domu). Na základe súčasného stavu teórie bol vytvorený dotazník, obsahujúci 62 relevantných otázok v 6 oblastiach: základné informácie o respondentovi, pracovné podmienky, pracovná doba, vplyvy práce, motivácia a voľný čas. Po vytriedení neplatných dotazníkov ostalo 166 platných, ktoré boli podrobené hlbšej analýze. Použili sme metódy deskriptívnej štatistiky a induktívnej štatistiky, konkrétne metódy na určenie polohy, rozptylu, korelácie a lineárnu regresiu.

VZŤAH PRACOVNEJ DOBY, MIGRÉN A POCIŤOVENEJ ZÁŤAŽE

V tabuľke 1 sú opísané sledované údaje. Pracovná doba bola meraná v intervaloch odpracovaných hodín denne. V priemere respondenti pracovali v intervale (7-8> hodín denne, pričom medián aj modus boli z intervalu (7-8> hodín denne. Zistili sme, že 39.88 % respondentov pracovalo viac ako 8 hodín denne. Migrény boli merané v počte výskytov do mesiaca. V priemere sa síce migrény vyskytovali o málo viac ako 1 krát do

mesiaca, bola však zaznamenaná relatívne vysoká štandardná odchýlka, ktorá hovorí o vyššej variabilite údajov. Toto potvrdzujú medián aj modus, ktoré majú hodnotu 0. Pracovné zaťaženie bolo merané subjektívne na 5-stupňovej škále od žiadneho zaťaženia po „som pod veľkým tlakom“. Respondenti majú v priemere strednú úroveň zaťaženia s významným sklonom k vyššiemu zaťaženiu. Zistili sme, že 42.77 % pociťuje vyššie pracovné zaťaženie.

Tabuľka 1: Opis údajov

	n	∅	SD	med	Mod	min	Max
Pracovná doba	166	4.1	.98	4	4	1	5
Migrény	159	1.07	1.6	0	0	0	8
Pracovná záťaž	166	3.42	.73	3	3	1	5

Regresná analýza je zobrazená v tabuľke 2. Regresnou analýzou sme sledovali dve hypotézy. Prvou bolo, že pracovné zaťaženie je ovplyvnené migrénami a pracovnou dobou. Druhou bolo, že migrény sú ovplyvnené pracovným zaťažením a pracovnou dobou.

Pracovné zaťaženie bolo ovplyvnené pracovnou dobou. Tento model vysvetľuje 8 percent variability pracovnej doby. Dlhšia pracovná doba vplýva na vnímané vyššie pracovné zaťaženie, zatiaľ čo pri migrénach sa nám takúto súvislosť nameraťnepodarilo. Hypotéza, že pracovné zaťaženie je ovplyvnené pracovnou dobou a migrénami bola potvrdená iba čiastočne.

Pri testovaní hypotézy, že migrény sú pozitívne ovplyvnené dlhšou pracovnou dobou a vyššou pracovnou záťažou sme nenamerali štatisticky významné hodnoty. Na nižšej štatistickej významnosti, ktorá hraničí s vedeckou akceptovateľnosťou, však môžeme sledovať vzťah migrén a pracovnej doby. Táto skutočnosť načrtáva možnosť migrén čiastočne zapríčinených dlhšou pracovnou dobou. Medzi migrénami a pracovnou záťažou sme žiaden vzťah nenamerali.

Tabuľka 2: Regresná analýza vzťahu pracovného zaťaženia, migrén a pracovnej doby

	Pracovne zaťaženie	Migrény
Pracovná doba	.22**	.22
	(.05)	(.13)
Migrény	-.01	-
	(.03)	-
Pracovná záťaž	-	-.05
	-	(.19)
R^2 al. R^2 uprav.	.08**	.00

Štandardná chyba v zátvoke
** significancie ≤ 0.01
* significancie ≤ 0.1

ZÁVER

Teória poukazuje na istý vzťah pracovnej doby a zdravia. Väčšina prezentovaného výskumu v prehľade literatúry je vykonávaná v extrémnych podmienkach a aplikácia výsledkov u nás je spochybniteľná. V tejto práci sme identifikovali štatisticky významný vzťah medzi pracovnou dobou a pracovným zaťažením, kde dlhšia pracovná doba prispieva vyššiemu pracovnému zaťaženiu. Vzťah, ktorý by v budúcnosti bolo dobré bližšie skúmať, je vzťah migrény a pracovnej doby. Tento vzťah sme identifikovali na hladine významnosti

mierne nižšej ako je vedecky akceptovateľné (.109). Povedomie o vzťahu pracovnej doby, migrén a pracovnej záťaže pomôže podnikom pri manažmente psychického zdravia zamestnancov.

POUŽITÁ LITERATÚRA

Andresen, M. a kol. (2007) Working Unusual Hours and Its Relationship to Job Satisfaction: A Study of European Martime Pilots. *In Journal of Labour Research, 28 (2007): 714-734*.
Bohle, P. (2011) a kol. Flexible work in call centres: Working hours, work-life conflict & health. *In Applied Ergonomics, 42 (2011): 219-224*.
Cheng, Y. a kol. (2014). Working hours, sleep duration and risk of acute coronary heart disease: A case-control study of middle aged men in Taiwan. *In International Journal of Cardiology, 171 (2014): 419-422*.
Damaske, S. a kol. (2014) Has work replaced home as a haven? Re-examining Arlie Hochscchild´s Time Bind proposition with objective stress data. *In Social Science & Medicine (2014), http://dx.doi.org/10.1016/j.socscimed.2014.04.047*.
Hill, J.E. a kol. (2003) Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional Office, virtual Office, and home Office) influence aspects of work and personal/ family life. *In Journal of Vocational Behaviour 63 (2003): 220-241*.
Hill, J.E. a kol. (2001) Finding an Extra Day a Week: The Positive Influence of Perceived Job Flexibility on Work and Family Life Balance. *In Family Relations 50 (2001):49-58*.
Loh, C-P. A. (2009). Physical inactivity and working hour inflexibility: evidence from a U.S. sample of older men. *In Review of Economics of the Household, 7(2009):257-281*.
Moen, P. a kol. (2013). Team-level flexibility, work-home spillover, and health behaviour. *In Social Science & Medicine, 84 (2013): 69-79*.
Otterbach, S. (2010) Mismatches Between Actual and Preferred Work Time: Empirical Evidence of Hours Constraints in 21 Countries. *In Journal of Consumer Policy, 33 (2010): 143-161*.
Sato, K. a kol. (2012). Headache prevalence and long working hours: the role of physical inactivity. *In Public Heath, 126 (2012): 587-593*.
Spurgeon, A. a kol. (1997). Health and safety problems associated with long working hours: a review of the current position. *In Occupational and Environmental Medicine, 54 (1997): 367-375*.
Tromp, D.M. – Blomme, R.J. (2012) The effect of effort expenditure, job control and work-home arrangements on negative work-home interference in the hospitality industry. *In International Journal of Hospitality Management, 31 (2012): 1213-1221*.
Wada, K. a kol. (2010). National survey of the association of depressive symptoms with the number of off duty and oncall, and sleep hours among physicians working in Japanese hospitals: a cross sectional study. *In BMC Public Health 10.1 (2010):127*.
White, M. a kol. (2003). High-performance Management Practices, Working Hours and Work-Life Balance. *In British Journal of Industrial relations, 41 (2003):175-195*.

Tento článok bol spracovaný na Ekonomickej univerzite v Bratislave v rámci projektu č. **I-14-112-00** Vplyv postindustiálnej éry na pracovnú dobu a výkonnosť zamestnancov.