EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

EKONOMIKA, FINANCIE A MANAŽMENT PODNIKU XI.

ZBORNÍK VEDECKÝCH STATÍ
pri príležitosti Týždňa vedy a techniky

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

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

Vydavateľstvo EKONÓM
Bratislava 2017

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

UNIVERSITY OF ECONOMICS IN BRATISLAVA
FACULTY OF BUSINESS MANAGEMENT

EKONOMIKA, FINANCIE A MANAŽMENT PODNIKU XI.

ZBORNÍK VEDECKÝCH STATÍ
pri príležitosti Týždňa vedy a techniky

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

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

Vydavateľstvo EKONÓM
Bratislava 2017

ISBN 978-80-225-4462-7

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

Recenzenti (Reviewers):
Miroslav Grznár, emeritný profesor
Milan Rajňák, emeritný profesor

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

Rok vydania (Year of publishing): 2017

© Copyright: Authors of the papers

ISBN 978-80-225-4462-7

Obsah
(Contents)

Martin Barth, Peter Markovič
Integrationsmanagement von Tochtergesellschaften – Berücksichtigung des Einflusses auf den Produktentstehungsprozess **9**

Adam Bartoš
Vývoj vybraných ukazovateľov a stavu bytového družstevníctva v SR
(Development of selected indicators and status of housing cooperative system in Slovakia) **20**

Barbora Brnková
Metóda Lean Startup ako riadený proces zavádzania inovácií v podnikateľskej činnosti
(The Lean Startup Method as a Managed Process of Implementing Innovations in Business Activities) **27**

Matej Černý
Analýza prístupov krajín k priemyslu 4.0
(Analysis of Country Approaches to Industry 4.0) **34**

Stanislava Deáková, Jana Kissová
Analýza podnikania v oblasti biopotravín
(Analysis of organic food business) **41**

Andrej Dupaľ
Štíhla výroba a logistika - stále aktuálna výzva na zvyšovanie efektívnosti podnikových procesov
(Lean production and logistics - an ongoing challenge to increase the efficiency of business processes) **49**

Ivona Ďurinová
Zákon č. 222/2004 Z. z. o dani z pridanej hodnoty z hľadiska podnikateľskej sféry na Slovensku
(Act No. 222/2004 Collection of Laws on Value Added Tax from the point of view of the business sphere in Slovakia) **55**

Jana Filanová
Multikriteriálne a mutlivariantné rozhodovanie ako podpora rozhodovacieho procesu
(Multiple Criteria and Multiple Variant Decision Making as a Support for the Decision Making Process) **65**

Marcela Galovská
Personálne činnosti v kontexte riadenia ľudských zdrojov **73**
(Personnel activities in the context of human resource management)

Tatiana Hajniková
Oceňovanie ako kľúčový faktor vykazovania informácií v účtovníctve a v transferovom oceňovaní
The valuation as a key factor of reporting informations in accounting and Transfer Pricing **81**

Anna Harumová
Marketing strategies, advantages and disadvantages of internet marketing communication **90**

Anna Harumová, Branislav Kováč
Význam Multilaterálneho nástroja pre medzinárodné zdaňovanie
(Relevance of MLI for international taxation) **101**

Vladimír Hojdik
Multifaktorová analýza online reputácie vybraných slovenských spoločností pôsobiacich v automobilovom priemysle – subsektor dodávateľov
(Multifactor analysis of online reputation of selected Slovak automotive companies – subsector of suppliers) **114**

Monika Jančovičová
Možnosti zvyšovania inovačného potenciálu
(Possibilities of increasing innovation potential) **124**

Veronika Jánošová
Turbulentný vývoj Bitcoinu
(Turbulent development of the Bitcoin) **130**

Lenka Kalusová
Význam a postavenie malých a stredných podnikov v SR
(The importance and position of SMEs in Slovakia) **137**

Kristína Kováčiková, Vladislav Sochanič
Znižovanie fluktuácie prostredníctvom vzdelávania zamestnancov
(Reducing employee turnover via employee training) **147**

Kristína Kováčiková
Fluktuácia zamestnancov v podmienkach SR
(Employee turnover in Slovak Republic) **154**

Mária Kozáková
Riadenie online reputácie a analýza sentimentu ako nástroj na meranie online reputácie
(Online reputation management and sentiment analysis as a tool used for measuring online reputation) **160**

Magdaléna Kubranová
Rizikové profily poisťovní a bánk v regulovanom prostredí **169**
(Risk profiles of insurance companies and banks in regulated environment)

Ján Londák
Diskont za kľúčovú osobu v procese ohodnotenia podniku
(Key Person Discount In Company Valuation) **178**

Andrea Lukačková, Marián Smorada
Vybrané ukazovatele finančnej analýzy „ex ante“ a ich aplikácia v slovenských podnikoch
(Selected indicators of “ex ante” financial analysis applicable to slovak enterprises) **189**

Jakub Lukáč
Podiel malých a stredných podnikov na HDP v SR
(The contribution of SMEs to GDP in Slovakia) **196**

Peter Maras
Vyhodnocovanie IT nákladov a prínosov
(Measurement of IT costs and benefits) **206**

Anna Marhefková
Riadenie kariéry talentov v rámci stratégie podniku
(Talent management in business strategy) **213**

Pavel Melich
Online marketingové nástroje vplývajúce na reputáciu podniku
(Online marketing tools impacting the company's reputation) **222**

Juraj Mišún, Paulína Paprskárová, Vladislav Sochanič
Vzdelávacie procesy v podnikoch a ich kontrolovanie
(Education processes in organizations and their controlling) **230**

Juraj Mišún, Paulína Paprskárová
Postavenie samokontroly v kontrolovaní podľa domácich autorov
(Position of self-control in controlling according to domestic authors) **238**

Ivana Mišúnová Hudáková
Hodnotenie podnikateľskej stratégie startupov prostredníctvom analýzy externého prostredia
(Evaluation of startup business strategy through external environment analysis) **245**

Elena Moravčíková
Pohľad na stav a vývoj finančných ukazovateľov charakterizujúcich výkonnosť priemyselných podnikov SR
(View of the status and development of financial indicators characterizing the performance of SR industrial enterprises) **257**

Ladislav Nagy
Optimalizácia finančnej štruktúry pomocou internej a udržateľnej miery rastu **267**
(Optimisation of financial structure through internal and sustainable growth rate)

Júlia Rakovská
Vplyv priemyselnej výroby na životné prostredie **275**
(The Impact of Industry on the Environment)

Patrik Richnák
Ekologické poľnohospodárstvo ako celosvetový trend **282**
(Organic agriculture as a global trend)

Mojmír Kokles, Terézia Romanová
Kritické faktory riadenia služieb podnikovej informatiky **294**

Paulína Srovnalíková
Dôvody klastrovej spolupráce rodinných podnikov **305**
(Reasons for cluster cooperation of family businesses)

Natália Švejdová
Informatizácia slovenskej justície s dôrazom na znaleckú činnosť **313**
(Informatization of Slovak justice with emphasis on expert activity)

Nikola Švejdová
Možnosti uplatnenia podnikovej diagnostiky v znaleckej činnosti **323**
(Possibilities of application of business diagnostics in expert activity)

Miroslav Tóth
Nové výzvy pre poľnohospodárstvo **333**
(New challenges for agriculture)

Alena Tóthová
Úroveň a variabilita finančných výsledkov hospodárskych odvetví SR **343**
(The level and variability of financial results of the economic sectors SR)

Daniela Tučníková
Zmeny v zdaňovaní príjmov právnických osôb od roku 2018 **355**
(Changes in corporate taxation since 2018)

Eliška Záležáková
Podpora startupov od veľkých podnikov a investorov. **360**
(Startup support from investors from the startup scen)

Integrationsmanagement von Tochtergesellschaften – Berücksichtigung des Einflusses auf den Produktentstehungsprozess

Martin Barth, Peter Markovič

Abstract
In this article, a condensed overview of the state of the scientific literature, related to the investigation problematics, is given. For this purpose, the data base will be clarified after a brief introduction. The investigation framework is explained in terms of the developed product model, the integration of the subsidiary into the product creation process, taking into account the external product production level. This is followed by an analysis of the current research landscape for the integration management of subsidiaries in the Group environment. In addition, the role understandings of the Headquarters (HQ) and the subsidiary are examined and potentials for a purposeful cooperation in the product creation process are worked out. Finally, a comment on the theoretical basis of the investigation subjects as well as the definition of further research questions is given.

JEL classification*: D92, G34, L22*
Keywords*: subsidiary, Post-merger-integration, production process*

1. Einleitung

In diesem Artikel soll der aktuelle Stand der wissenschaftlichen Literatur für das Integrationsmanagement von Tochtergesellschaften zusammengefasst werden. Hierbei soll im Besonderen der Einfluss auf den Produktentstehungsprozess im Bereich der Automobilindustrie berücksichtigt werden.

Die Automobilindustrie in Europa ist geprägt von einer stark volatilen Umgebung. Die Modellzyklen haben sich in der letzten Dekade mehr als halbiert. Innovationspotenziale müssen immer schneller generiert und eingesetzt werden (Gastrow, 2012). Diese komplexen und dynamischen Prozesse stellen die Branche vor extreme Herausforderungen (Raubold, 2011).

Die Reaktion und Einstellung auf diese Volatilität der Umweltparameter kann aber nicht durch die „Original Equipment Manufacturer“ (OEM) allein realisiert werden. Denn die Zulieferer, eines in Deutschland hergestellten Fahrzeuges, erbringen rund 75 Prozent der Wertschöpfung (Rennhak, 2009). Tier-1-Lieferanten sind die direkt an den OEM liefernden Unternehmen. Tochtergesellschaften müssen analog dieser eng in den Produktentwicklungsprozess einbezogen werden, um zweckmäßige Lösungskonzepte erarbeiten und anbieten zu können (Rennhak, 2009; Tang & Qian, 2008). Im Rahmen der sehr komplexen Zulieferlandschaft kommt es entgegen dem Trend des „Outsourcings“ regelmäßig zur Übernahme hochspezialisierter Zulieferer (Tang & Qian, 2008; Macharzina & Wolf, 2015). Entgegen dem Trend des „Outsourcings“ bedeutet, dass bisher vor- beziehungsweise nachgelagerte Prozesse in den Produktentstehungsprozess des Herstellers integriert werden müssen. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von einer vertikalen Integration. Dieser an die Übernahme anschließende Prozess wird als Post-Merger-Integrationsprozess (PMI) bezeichnet. Die Übernahme kann zum Zweck des Wissenstransfers, des Alleinzugriffes auf ein Unternehmen mit Zugang zu neuen Marktsegmenten, als auch aufgrund von fehlenden Marktvergabekapazitäten erfolgen (Bartelt, 2002). Das Nutzen von Synergieeffekten steht im Mittelpunkt bei „Merger & Acquisitions“-Aktivitäten, dabei „wird der Erfolg einer Fusion letztlich an der Höhe der Wertgenerierung“ gemessen (Picot & Bartels, 2005). Eine Vielzahl

von Studien verweisen allerdings darauf, dass die mit dem Zusammenschluss angestrebten Ziele, oft nicht erreicht werden (Frantz, 2014; Gomes et al., 2013; Gleibs et al., 2008; Grube & Töpfer, 2002). Bei Investitionen in mehrstelligen Millionenhöhen ist dieser Zustand katastrophal für die gesamte Branche. Bei einer Übernahme ist die Entstehung einer rechtlich selbstständigen Einheit als Tochtergesellschaft nicht zwangsläufig gegeben. Denkbar ist auch eine komplette Integration in das übernehmende Unternehmen. Der Vorteil bei der Gründung einer Tochtergesellschaft liegt allerdings in der Minimierung des ökonomischen Risikos für den Akquisitor. Der Nachteil einer rechtlichen Selbständigkeit der übernommenen Einheit ist hauptsächlich in der jeweilig dualen Besetzung zentraler nichtwertschöpfender Tätigkeitsfeldern gegeben. Synergieeffekte von Abteilungen wie dem Rechnungswesen, dem Einkauf oder zentraler Stabsstellen sind somit kaum realisierbar.

2. Datenbasis und Abgrenzung

Dieser Reviewartikel soll einen komprimierten Überblick über das Integrationsmanagement von Tochtergesellschaften liefern. Dabei wurde die Literaturrecherche nach spezifischen Aspekten durchgeführt. Um einen möglichst aktuellen Überblick der publizierten Literatur geben zu können, wurden ausschließlich Journals, Reviewartikel, Hochschulschriften und weitere Beiträge der letzten 10 Jahre betrachtet. Monographien und Sammelbände hingegen wurden ohne eine zeitliche Einschränkung in die Untersuchung einbezogen. Es wird davon ausgegangen, dass das bekannte Wissen von einzeln veröffentlichten Erkenntnissen vor dem Jahr 2007 in diesen Werken bereits hinreichend berücksichtigt wurde.

Prinzipiell kann eine Tochtergesellschaft durch Übernahme, Neugründung oder durch Beteiligungen entstehen. In dieser Arbeit soll der Schwerpunkt auf die vertikale Integration einer Tochtergesellschaft nach einer Übernahme gelegt werden. Die Anlaufzeit einer übernommenen Einheit ist in der Regel wesentlich kürzer als bei einer Neugründung, da sowohl die technischen als auch die personellen Voraussetzungen bereits bestehen (Macharzina & Wolf, 2015).

Dem Headquarter wird in dieser Untersuchung die Rolle des Endproduktherstellers zugeteilt. Bezogen auf die Automobilindustrie ist unter der Headquarterunternehmung praktisch ein Automobilhersteller zu verstehen.

Unter Berücksichtigung des zeitlichen Aspektes konnten 434 Quellen mit thematischen Bezug identifiziert werden. Diese setzen sich aus 288 Journals und Reviewartikeln, 62 Monographien, 31 Sammel- / Tagungsbänden, 24 Hochschulschriften, 14 Internetdokumenten und 18 anderen Beiträgen zusammen.

Grundsätzlich kennzeichnet der Produktentstehungsprozess jegliche Aktivitäten von der Idee über die Konzeption bis zur Herstellung eines Endproduktes. Dieser kann je nach Produktkomplexität eine zeitliche Ausdehnung von wenigen Wochen bis hin zu mehreren Jahren haben. Bei dieser Untersuchung soll ein Produktentstehungsprozess von komplexen Produkten in der Automobilindustrie berücksichtigt werden.

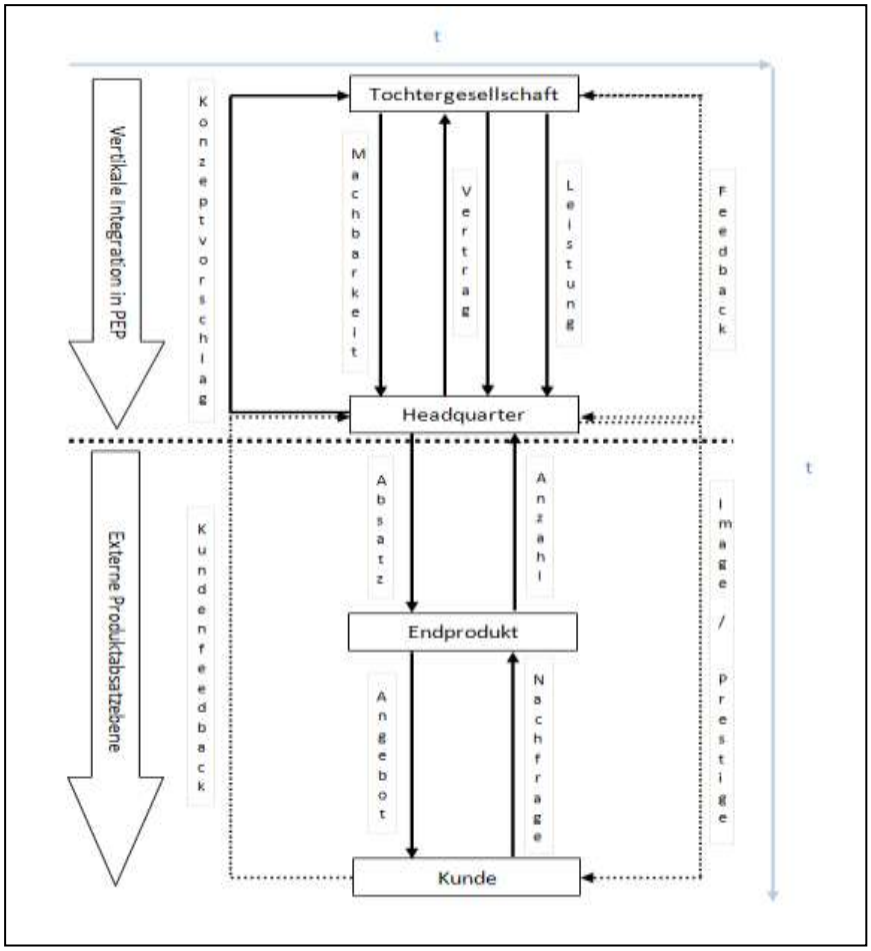
3. Einordnung der Untersuchung und Modellbildung

Anschließend an die allgemeine Priorisierung, hinsichtlich des gesamtheitlichen Themenbezugs der einzelnen Quellen, erfolgte eine tiefgründige sequenzielle Analyse der Datenbasis. Hierbei stellt sich heraus, dass zur Generierung eines bestmöglichen Überblicks zum aktuellen Forschungsstand der komplexen Untersuchungsthematik eine wissenschaftliche Annäherung über ein Modell hilfreich erscheint. In der Abbildung 1 werden die Beziehungen der Tochtergesellschaft zum Headquarter (HQ) sowie zur externen Produktabsatzebene dargestellt.

 ISBN 978-80-225-4462-7

Der Untersuchungsschwerpunkt liegt dabei vor allem auf der Prozessstufe der vertikalen Integration.

Abbildung 1:
Einbindung der Tochtergesellschaft in den Produktentstehungsprozess unter Berücksichtigung der Produktabsatzebene

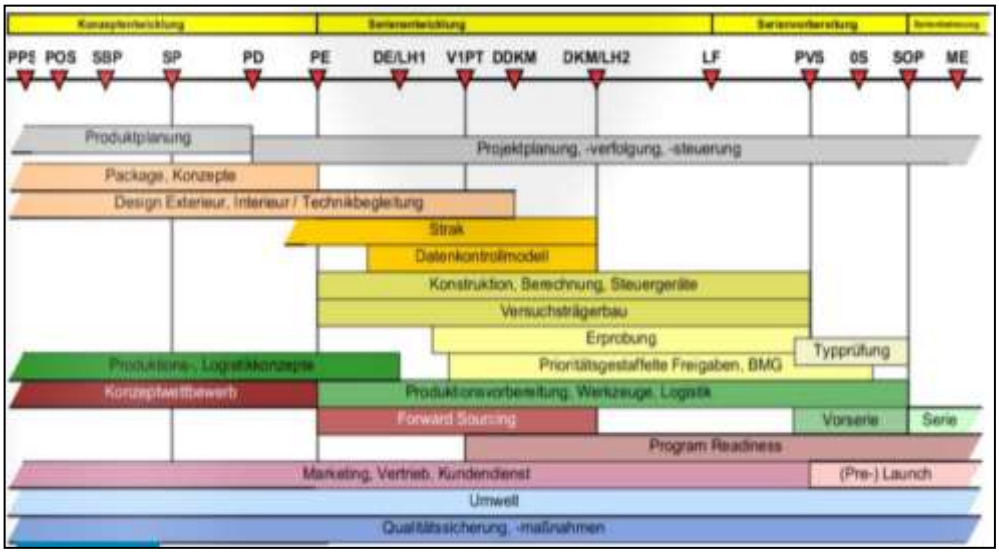


Quelle: eigene Darstellung

Die strategische Verantwortung der Produktentwicklung liegt beim Headquarter. Konzeptionell wird der Produktenwicklungsprozess dann auf die Umfänge der jeweiligen Tochtergesellschaft heruntergebrochen. Anschließend erfolgt ein erster Konzeptvorschlag an die Tochtergesellschaft. Die Besonderheit bei einer vertikalen Vernetzung liegt hierbei auf einer Know-How-Abhängigkeit des HQ von der Tochtergesellschaft. Diese Abhängigkeit bezieht sich auf die konkrete Wertschöpfungsaktivität der Tochter. Der Konzeptvorschlag wird nun seitens der jeweiligen Kernprozessexperten geprüft und bewertet. Dieser im Modell dargestellte Rückkopplungsprozess kann sich in einer Vielzahl von Iterationsschleifen wiederholen. Diese simultanen Entwicklungsprozesse sind in aller Regel bereits Vertragsbestandteil zwischen den Unternehmungen. Eine endgültige ökonomische Bewertung mittels endgültigem Angebot ist allerdings erst nach dem positiven Machbarkeitsbescheid beider Parteien zweckmäßig.

Die technologische Entwicklung beträgt in der Automobilindustrie ca. 4 Jahre von der ersten Konzeption bis zum Produktionsanlauf. Branchenintern wird dieser Prozesszeitraum meist als „Produktentstehungsprozess (PEP)“ bezeichnet *(siehe Abbildung 2)*.

Abbildung 2:
Produktprozesse bei einem Automobilhersteller (Produktentstehungsprozess)



Quelle: VW AG / K-DOG (https://www.yumpu.com/en/document/view/15677815/teil-2/7; letzter Zugriff: 17.01.2017)

Durch das zunehmend volatile Umfeld und sich verkürzenden Produktlebenszyklen wird vielfach eine starke Reduktion der Produktentwicklungszeiten zum absoluten Wettbewerbsvorteil (Lee & Wang, 2012). Dem Simultaneous Engineering kommt hierbei besondere Bedeutung zu. Die Schritte des Produktentwicklungsprozesses laufen dabei nicht nacheinander ab, sondern wie in Abbildung 2 zu sehen ist, überlappen sie sich. Der daraus resultierende Parallelanteil der Prozessschritte führt zu einer Reduktion der Gesamtentwicklungszeit (Weber, 2009).

Der Produktentwicklungsprozess der Tochtergesellschaft (z.B. die Erprobung) muss seitens des HQ in den Endproduktentstehungsprozess zweckmäßig eingebunden werden. Der Prozess dieser (Teil-) Leistungserstellung muss dabei immer wieder zum Gesamtprozess geprüft und auf diesen ausgerichtet werden. Aus diesem Grund ist eine enge Abstimmung zwischen den Unternehmen von weitreichender Bedeutung. Kommunikation, zielführendes Problem- und Konfliktmanagement sind dabei als besondere Erfolgsdeterminanten zu bezeichnen (Jean et al., 2014). Deshalb ist sowohl während, als auch nach dem eigentlichen Leistungserstellungsprozess der Tochtergesellschaft die Etablierung einer beidseitigen Feedbackkultur essentiell. Wird dieser gegenseitige Lessons-Learned-Prozess akribisch durchgeführt und die Erkenntnisse im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (Kaizen) implementiert, entsteht eine zusätzliche Nutzengenerierung. Unabhängig davon ob sich diese in Zeit- und / oder Kostenvorteilen niederschlägt, es resultiert daraus ein Wettbewerbsvorteil für die Gesamtunternehmung.

Die externe Produktabsatzebene ist als wesentlicher Parameter in der Modellbildung berücksichtigt, da sich die Erfordernisse der Produktentwicklung immer maßgeblich am Kundenwunsch und Kundennutzen orientieren müssen. Eine Produktentwicklung ohne Evaluation des Marktes und der Absatzgenerierungsmöglichkeiten erhöht das Risiko der Gesamtunternehmung dramatisch. Die Verantwortung dieser Aktivitäten sind hauptsächlich beim HQ gebündelt, da dieser im direkten Interaktionsverhältnis mit dem Kunden operiert. Nachfragevolumina sind bei der strategischen Planung neuer Produkte allerdings nur bedingt von derzeitigen Absatzmengen prognostizierbar. Deshalb gehört neben der Berücksichtigung der Unternehmensziele wie Wachstum und Umsatzsteigerung auch die methodisch gestützte Prognose zukünftiger Absatzmöglichkeiten zu den Aufgaben des strategischen Managements.

Das erworbene Image des Unternehmens und die damit verbundenen Käufererwartungen sind bei der Absatzgenerierung von entscheidender Bedeutung (Dudenhöffer, 2014).

Bezogen auf die Automobilindustrie ist dabei zwischen 3 Herstellergruppierungen zu unterscheiden. Bei Volumenherstellern wie Volkswagen oder Toyota, welche auf hohe Absatzstückzahlgenerierung setzten, spielt der Preis des Endproduktes eine ausschlaggebende Rolle. Im Premiumsegment welches von deutschen Herstellern wie Audi, Mercedes, BMW und Porsche dominiert wird, ist hingegen die ständige Produktweiterentwicklung und die Innovationsfähigkeit der Unternehmung maßgebliches Verkaufsargument. Einzig im Luxussegment mit Herstellern wie Bentley oder Rolls Roys ist das exklusive Markenimage herausragendes Verkaufskriterium (Dudenhöffer, 2014). Werden diese käuferimmanenten Erwartungen nicht oder nur teilweise erfüllt so besteht die Gefahr einer negativen Absatzwirkung.

Die Zeit als maßgeblicher Rahmenparameter des Modells ist sowohl in horizontaler als auch in vertikaler Richtung abgetragen. Dies lässt die zentrale Bedeutung des Einflussparameters vermuten. Die herausragende Bedeutung des Faktors Zeit schlägt sich nicht nur in der Kostensenkung interner zeitoptimaler Abläufe nieder, auch eine schnellere Produkteinführung und der Vorteil einer Etablierung vor dem Wettbewerb erhöhen das Verkaufspotenzial des Herstellers.

Anschließend an diese Vorstellung des Modells und seiner zugrundeliegenden Intensionen soll nun eine Erläuterung der wesentlichen Forschungsarbeiten erfolgen sowie eine Einbettung in die Gesamtkonzeption der Thematik.

4. Forschungslandschaft zum modellierten Untersuchungsgegenstand

Im Rahmen der Forschungslandschaft sollen über aktuelle Untersuchungen die Rollenverständnisse des Headquarters (HQ) und der Tochtergesellschaft untersucht und Potenziale für eine zielführende Zusammenarbeit im Produktentstehungsprozess herausgearbeitet werden. Dabei liegt die Erörterung des bestmöglichen und strategisch zielführenden Integrationsvorgehens (Jackie, 2007) sowie die Berücksichtigung des zugrundeliegenden Interaktionsprozesses zwischen Headquarter (HQ) und Tochtergesellschaft im Zentrum des Untersuchungsinteresses. Diese theoretische Analyse erfolgt hinsichtlich einer zielführenden Einbindung einer Tochtergesellschaft in den Wertschöpfungsprozess des Endproduktherstellers.

Ahlvik und Björkman (2015) beschäftigen sich mit der Integration von Tochtergesellschaften in Konzernumgebung. Dabei stellen sie fest, dass eine ständige formale Kontrolle der Tochterfirmen die Integration dieser positiv beeinflusst, nicht jedoch die Internationalisierung der Unternehmung. Dabei unterstützt eine tiefe Einbindung der Tochtergesellschaften vor allem einen gemeinschaftlichen Innovationsentwicklungsprozess und einen Wissenstransfer zwischen dem HQ und der Tochterunternehmung (Dellestrand, 2011). Die Bedeutung dieser weichen Faktoren wie Wissen, Ideen und Novitäten ist als sehr hoch einzuschätzen. Crespo et al. (2014) zeigen, dass ausgeprägte Kommunikation und die Deutlichkeit der Zielformulierung den Wissensaustausch positiv beeinflussen. Im Wiederspruch zu den Ergebnissen von Ahlvik und Björkman (2015) konstatieren sie allerdings, dass eine reine Standardisierung und Formalisierung einen negativen Einfluss auf den Wissensaustausch hat (Crespo et al., 2014). Überträgt man diese Erkenntnisse der als positive betrachteten Einflussparameter auf den Produktentstehungsprozess so scheint eine ständige, detaillierte Austauschbeziehung zwischen den Schnittstellenbereichen des HQ und der Tochtergesellschaft als erfolgsträchtig. Fatt und Khin (2010) bestätigen die hohe Bedeutung der Kommunikation mit ihren Forschungsergebnissen. Sie zeigen weiterhin, dass spezifische Groupware-Technologien diesen Austauschprozess positive unterstützen können.

Umfangreiche Softwarepakete vermögen dabei ganze Wissensmanagementsysteme abzubilden. Auch diesen wird in der Forschung von Fatt und Khin ein zusätzlicher Nutzen zugesprochen, dabei sei es allerdings von besonderer Bedeutung, dass eine intensive Nutzung und Pflege des Systems organisatorisch abgesichert wird.

In der Praxis existieren neben rein internen Abläufen zum HQ häufig auch direkte Beziehungen zu externen Partnern. Demeter et al. (2016) untersuchten auf der Datenbasis von 470 produzierenden Tochterfirmen den Einfluss dieser Beziehungen auf die jeweilige operationale Performance. Dabei fanden sie heraus das Wissen innerhalb der eigenen Organisationsstruktur erzeugt werden muss. Externe Beziehungen sollten immer auf ihren positiven Einfluss auf das Gesamtkonzept hin überprüft werden. Ein ständiger Austausch zwischen internen und externen Partnern unterstütze dabei die operationale Performance der Tochtergesellschaft. Die externe Marktpositionierung der Tochterunternehmung bietet allerdings den wesentlichen Vorteil, dass eine direkte Teilnahme am Wettbewerb stattfindet. Die Risiken einer Tochtergesellschaft, welche nur für den Endproduktthersteller operiert, sind hoch. Einerseits ist die Abhängigkeit der Tochtergesellschaft im Hinblick auf Auftragsvolumina, Kapazitätsauslastung bis hin zur Margengenerierung sehr hoch. Andererseits kann es aufgrund dessen zum Verlust der Wettbewerbsfähigkeit der Tochter am freien Markt kommen.

Forsgren und Holm (2010) untersuchen ebenfalls den Einfluss des HQ auf die Wertschöpfungsentwicklung des Tochterunternehmens. Dabei unterscheiden sie die rein rationale Perspektive von der Perspektive der absoluten Unsicherheit. Sie konstatieren, dass ein rational aktives Vorgehen und Handeln des HQ einen positiven Einfluss auf die Wertgenerierung der Tochtergesellschaft hat, während ein durch Unsicherheit geprägtes HQ Vorgehen, vor allem durch fehlende zentrale Wissens- und Informationsbereitstellung, zu negativen Skaleneffekten führt. Diese Ergebnisse erscheinen nachvollziehbar, da die Wertschöpfungskette einer Tochterfirma fast ausschließlich durch das Anforderungsspektrum des Endproduktes geprägt ist. Dies führt zu extremen Aufgabeninterdependenzen im Produktentstehungsprozess die es zu koordinieren gilt. Die detaillierte Bereitstellung aller notwendigen Informationen des HQ für die Mitarbeiter der Tochtergesellschaft ist dabei essentiell. Denn nur dann ist die Unternehmung in der Lage ihren spezifischen Leistungserstellungsanteil vollumfänglich zu planen und zu realisieren. Diese vertikale Produktionskoordination zwischen Tochtergesellschaft und Zentrale kann auch im Produktentstehungsprozess systemseitig unterstützt werden. Vor allem im Bereich der Automobilindustrie sind Kanban-Systeme in ganzen Netzwerkverbünden von Tochtergesellschaften integriert (Macharzina & Wolf, 2015).

Tochtergesellschaften sind in der Regel eigenständige Unternehmen. Gerade bei der Übernahme eines Tier1-Lieferanten haben sich über Jahre eigenständige Organisationsstrukturen entwickelt. Diese gewachsenen Strukturen können nicht sofort nach einer Übernahme angeglichen werden. Eine kulturelle und regulative Distanz zwischen HQ und Tochterunternehmen verbessert dabei sogar deren Beziehung (Li et al., 2016). Macharzina und Wolf (2015) konstatieren allerdings auch, dass sehr starre Unternehmenskulturen dazu führen können, dass auf sich ändernde Umweltbedingungen nicht oder zu spät reagiert wird. Dieses strukturelle Beharrungsverhalten in Tochtergesellschaften gilt es seitens der Zentrale zu berücksichtigen. Werden Handlungsvorgaben des HQ durch die Mitarbeiter der Tochter nicht umgesetzt oder sogar behindert, müssen Schlüsselpositionen der Tochtergesellschaft von externen Personen besetzt werden, welche die geforderten Kulturwerte der Zentrale teilen (Macharzina & Wolf, 2015). Die Abstimmung von Kulturen ist allerdings nicht nur als internationales Problem zu verstehen, auch Unternehmen gleicher Nationalität können stark differente Binnenkulturen aufweisen (Macharzina & Wolf, 2015).

Betrachtet man das rein rechtliche Verhältnis zwischen HQ und Tochter erkennt man die Parallelen zu einer reinen Hersteller-Lieferanten Beziehung. Je nach Integrationstiefe und strategischer Bedeutung der Tochtergesellschaft verschwimmt dieses Bild allerdings. Während die Zielsetzungen eines Lieferanten weitestgehend auf den ökonomischen Erfolg der Unternehmung ausgerichtet ist, steht bei der Tochtergesellschaft meist der Beitrag zum Erfolg des Endproduktes der Zentrale im Vordergrund. Hierbei sind Qualität, Innovation und spezifische Know-How-Entwicklung exemplarische Zielstellungen. Zaefarian et al. (2016) untersuchen in ihrer Forschung die Wahrnehmung der Käuferfairness auf die Umsatzentwicklung des Lieferanten. Dabei finden sie heraus, dass ein fairer Umgang des Kunden mit dem Lieferanten die Beziehungsqualität wesentlich erhöht. Weiterhin konstatieren sie eine Umsatzsteigerung des Lieferanten bei steigender Beziehungsqualität. Bezogen auf den Umgang mit einer Tochterunternehmung kann demnach abgeleitet werden, dass die Fairness-Wahrnehmung der Mitarbeiter der Tochtergesellschaft deren Motivation und Leistungsfähigkeit maßgeblich beeinflusst. Kernmerkmale wie die gleiche Bezahlung der Mitarbeiter im Konzern (Macharzina & Wolf, 2015), als auch die eigenständige Entscheidung über die Gewinnverwendung der Tochtergesellschaft (kein Gewinnabtretungsvertrag) sollten demnach einen positiven Einfluss auf die Beziehungsqualität haben.

Die Reaktion der Tochtergesellschaft auf direkte Einflussnahme des HQ scheint maßgeblich von drei Parametern abhängig zu sein. Dies sind die Art der HQ Koordination, das institutionelle Umfeld der Tochtergesellschaft sowie die Auffassung des Gesamtzusammenhanges der Einflussnahme (Schweizer, 2010). Tochtergesellschaften können im Rahmen der Entwicklungsplanung des HQ neue Zuständigkeiten und weiteren Verantwortungsspielraum erhalten. Dies tritt dann ein, wenn strategische Unternehmensplanungen einen Kompetenzausbau der Tochter anstreben, beziehungsweise die regionalen Kundenanforderungen diese Kompetenzen bei der Tochterunternehmung notwendig machen (Winter & Fuchs, 2008). Ein gezieltes Koordinationsmanagement der Zentrale bei der Führung der Tochtergesellschaft kann positive Effekte auf Kooperationstiefe und Effizienzentwicklung haben (Liu et al., 2010). Diese Effekte gilt es hinsichtlich eines einheitlichen Prozessvorgehens seitens des Controllings zu steuern und zu kontrollieren. Dabei bietet sich ein dezentrales Controlling, welches bei der jeweiligen Tochtergesellschaft direkt verankert ist an. Diese Abteilung sollte eng mit dem zentralen Konzerncontrolling zusammenarbeiten. Gleiche Prozessabläufe und Berichtsstrategien bieten dabei wesentliche Synergiepotenziale (Macharzina & Wolf, 2015).

M&A-Aktivitäten in der Automobilindustrie führen häufig zur Bildung neuer Tochtergesellschaften. Oft werden diese Übernahmen, aufgrund des direkten Zugriffs auf technologisches Know-how durchgeführt (Zhang & Pearce, 2012). Diese vertikalen Integrationen beeinflussen den PMI-Prozess sehr stark, da sich die Marktpositionierung der übernommenen Unternehmung drastisch ändert. King et al. (2004) zeigen in ihrer Meta-Analyse, das sich in den ersten drei Jahren nach einer Übernahme die finanziellen Positionen, sowohl der übernehmenden Unternehmung als auch der akquirierten Firma, nicht verbessern. Diese Übergangsverhältnisse sollten seitens der verantwortlichen Konzernmitarbeiter in einem langfristigen Strategieplanungs- und Realisationsprozess berücksichtigt werden (Kuckertz & Middelberg, 2016). Relativ zügig hingegen sollte die eigentliche Eingliederung der übernommenen Einheit geschehen (Macharzina & Wolf, 2015). Die instabile Phase des Übergangs zur Tochtergesellschaft ist durch dramatische Veränderungsprozesse und ein hohes Unsicherheitsempfinden der Mitarbeiter geprägt und sollte deshalb möglichst schnell überwunden werden (Macharzina & Wolf, 2015). Dieser Transformationszeitraum hat einen hohen Einfluss auf die in dieser Zeit ablaufenden Produktentwicklungen. Trotz subjektiv empfundener Unsicherheit muss der Prozess der Produktentstehung systematisch und

zielführend zwischen den Interaktionsparteien vorangetrieben werden. Berücksichtigt man die Komplexität der Entwicklungsprozesse im Automobilbau so können, ähnlich dem „Schmetterlingseffekt“, Problematiken in partiellen Teilprozessen verheerende Auswirkungen auf den Gesamtprozess haben.

Für eine Eingliederung des Produktentstehungsprozesses in eine funktionierende HQ-Tochtergesellschaft-Beziehung sind deshalb diversifizierte Prozesstransformationen notwendig. Eine ganzheitliche Anpassung von Strukturprozessen ist nur durch multidimensionale Vorgehensweisen möglich. Es müssen der Prozess der beabsichtigten Mehrwertgenerierung des Käufers, die prozessorientierte Integration des übernommenen Unternehmens, die individuellen Bedürfnisse der prozessbeteiligten Mitarbeiter, die Anforderungen des spezifischen Produktentstehungsprozesses sowie die externen Umweltparameter berücksichtigt werden (Lucks & Meckl, 2015).

5. Schlussbetrachtungen und Vorschlag zur weiteren Forschung

Nach der Erläuterung der aktuellen wissenschaftlichen Forschungslandschaft durch eine Annäherung über das geschaffene Modell kann geschlussfolgert werden, dass ein zielführendes Integrationsmanagement vor allem durch ein schnelles Vorgehen beim zentralen Übergangsprozess und eine umfangreiche Kommunikation zwischen den Prozessbeteiligten gekennzeichnet ist. Weiterhin sollte die Zielstellung an die Tochtergesellschaft seitens des HQ klar formuliert werden. Positive Wirkungen entstehen ebenfalls durch eine umfassende Informationsbereitstellung an die Tochter sowie eine Gleichberechtigung aller Mitarbeiter im Konzern. Für den optimalen Produktentstehungsprozess ist eine direkte Abstimmung zwischen den Experten beider Unternehmen, eine wiederkehrende zeitliche Rückkopplung zum Gesamtprozess sowie ein problemlösungsorientiertes Vorgehen empfehlenswert. Die Know-How-Entwicklung als Basis der Mitarbeiterideengenerierung sollte als zentrale Erfolgsdeterminante zukünftiger Unternehmensentwicklungen stets gefördert werden. Unbedingt zu berücksichtigen sind beim Integrationsmanagement heterogene Unternehmenskulturen, sich ändernde Umweltbedingungen und Interdependenz im gesamten Interaktionsprozess.

In der Literatur beschäftigen sich eine Vielzahl von Untersuchungen mit der Beziehung zwischen Lieferant und Endproduktersteller, es existieren allerdings nur relativ wenige Arbeiten, welche sich mit dem Integrationsmanagement zwischen HQ und Tochterunternehmung befassen. Explizit fehlen Forschungsarbeiten welche die Identifikation und Korrelation von harten und weichen Faktoren zur optimalen Zusammenarbeit miteinander verknüpfen. Diese Untersuchungen könnten beispielsweise über den Gestaltansatz erfolgen, indem erfolgreiche Konzerne und weniger erfolgreiche Konzerne mittels einer umfangreichen Variablenauswahl, bezogen auf den Umgang mit Tochtergesellschaften, charakterisiert werden. Davon ausgehend könnten verschiedene Archetypen abgeleitet werden (Macharzina & Wolf, 2015). Anhand dieser wäre es denkbar zielführende Variablenkombinationen für den Umgang mit Tochtergesellschaften zu definieren, welche den Erfolg des Konzerns positiv beeinflussen. Diese Erkenntnisse und Phänomene könnten dann in der Praxis zielführend in Unternehmensstrategien und Organisationsstrukturen übertragen werden (Macharzina & Wolf, 2015).

Offene Forschungsfragen welche nach dieser Vorgehensweise bearbeitet werden könnten wäre u.a.:

1.) Welche Variablenkombinationen sind Erfolgsdeterminanten des Integrationsmanagements bezogen auf eine zielführende HQ-Tochtergesellschaft-Interaktion?

2.) Welche organisatorischen und strukturellen Rahmenbedingungen verbessern die Zusammenarbeit im Produktentstehungsprozess zwischen OEM und Tochterunternehmung?

3.) Welchen Stellenwert und welche strategische Relevanz hat das Integrationsmanagement von Tochtergesellschaften für das Top-Management des Konzerns?

Mit der Beantwortung dieser Forschungsfragen könnten weitere praktisch nutzbare Erkenntnispotenziale generiert werden.

References

AHLVIK, C. - BJÖRKMAN, I. 2015. Towards explaining subsidiary implementation, integration, and internalization of MNC headquarters HRM practices. In: *International Business Review* 2015. Jg. 24, Nr. 3, S. 497–505.

BARTELT, A. 2002. *Vertrauen in Zuliefernetzwerken*: Eine theoretische und empirische Analyse am Beispiel der Automobilindustrie. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. 2002. ISBN 978-3824475858.

CRESPO, C. F. - GRIFFITH, D. A. - LAGES, L. F. 2014. The performance effects of vertical and horizontal subsidiary knowledge outflows in multinational corporations. In: *International Business Review* 2014. Jg. 23, Nr. 5, S. 993–1007.

DELLESTRAND, H. 2011. Subsidiary embeddedness as a determinant of divisional headquarters involvement in innovation transfer processes. In: *Journal of International Management* 2011. Jg. 17, Nr. 3, S. 229–242.

DEMETER, K. - SZÁSZ, L. - RÁCZ, B.-G. 2016. The impact of subsidiaries' internal and external integration on operational performance. In: *International Journal of Production Economics* 2016. Jg. 182, S. 73–85.

DUDENHÖFFER, F. 2014. Deutsche Autobauer dominieren Premiumgeschäft: Premiumautos weiter mit hohem Wachstum. In: *GAK - Gummi Fasern Kunststoffe* 2014. Jg. 67, Nr. 4, S. 200–202.

FATT, C. K. - KHIN, E. W. S. 2010. The social-technical view of knowledge management in services industries. In: *Journal of Social Sciences* 2010. Jg. 6, Nr. 2, S. 256–264.

FORSGREN, M. - HOLM, U. 2010. MNC headquarters' role in subsidiaries' value-creating activities: A problem of rationality or radical uncertainty. In: *Scandinavian Journal of Management* 2010. Jg. 26, Nr. 4, S. 421–430.

FRANTZ, T. L. 2014. *A behavioral theory of the merger*: Dynamics of the post-merger integration process. Dissertation. Carnegie Mellon University. Pittsburgh 2014.

GASTROW, M. 2012. A review of trends in the global automotive manufacturing industry and implications for developing countries. In: *AFRICAN JOURNAL OF BUSINESS MANAGEMENT* 2012. Jg. 6, Nr. 19, S. 5895–5905.

GLEIBS, I. H. - MUMMENDEY, A. - NOACK, P. 2008. Predictors of change in postmerger identification during a merger process: a longitudinal study. In: *Journal of personality and social psychology* 2008. Jg. 95, Nr. 5, S. 1095–1112.

GOMES, E. - ANGWIN, D. N. - WEBER, Y. - YEDIDIA TARBA, S. 2013. Critical success factors through the mergers and acquisitions process: Revealing pre- and post-M&A connections for improved performance. In: *Thunderbird International Business Review* 2013. Jg. 55, Nr. 1, S. 13–35.

GRUBE, R. - TÖPFER, A. 2002. *Post Merger Integration*: Erfolgsfaktoren für das Zusammenwachsen von Unternehmen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2002. ISBN 978-3791020853.

JACKIE, H. C. 2007. *Post-merger integration strategies*: An integration process perspective. Dissertation. University of South Australia. Adelaide 2007.

JEAN, R.-J. ". - SINKOVICS, R. R. - HIEBAUM, T. P. 2014. The effects of supplier involvement and knowledge protection on product innovation in customer-supplier relationships: A study of global automotive suppliers in China. In: *Journal of Product Innovation Management* 2014. Jg. 31, Nr. 1, S. 98–113.

KING, D. R. - DALTON, D. R. - DAILY, C. M. - COVIN, J. G. 2004. Meta-analyses of post-acquisition performance: Indications of unidentified moderators. In: *Strategic Management Journal* 2004. Jg. 25, Nr. 2, S. 187–200.

KUCKERTZ, A. - MIDDELBERG, N. (HG) 2016. *Post-Merger-Integration im Mittelstand*: Kompendium für Unternehmer. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden 2016. ISBN 978-3-658-12369-7.

LEE, Y.-H. - WANG, K.-J. 2012. Performance impact of new product development processes for distinct scenarios under different supplier–manufacturer relationships. In: *Mathematics and Computers in Simulation* 2012. Jg. 82, Nr. 11, S. 2096–2108.

LI, J. - JIANG, F. - SHEN, J. 2016. Institutional distance and the quality of the headquarters–subsidiary relationship: The moderating role of the institutionalization of headquarters' practices in subsidiaries. In: *International Business Review* 2016. Jg. 25, Nr. 2, S. 589–603.

LIU, C. - CHEN, J. - CHEN, C. 2010. Study of coordination management model between supplier and manufacturer. In: *2010 Third International Symposium on Electronic Commerce and Security*: *Third International Symposium on Electronic Commerce and Security // (ISECS) ; 29 - 31 July 2010, Guangzhou, China*. Los Alamitos, Calif.: IEEE Computer Society; IEEE 2010. ISBN 978-1-4244-8231-3.

LUCKS, K. - MECKL, R. 2015. *Internationale Mergers & Acquisitions*: Der prozessorientierte Ansatz. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler 2015. ISBN 978-3-662-46896-8.

MACHARZINA, K. - WOLF, J. 2015. *Unternehmensführung*: Das internationale Managementwissen; Konzepte - Methoden - Praxis. Wiesbaden: Springer Gabler 2015. ISBN 9783658070885.

PICOT, G. - BARTELS, E. (HG) 2005. *Handbuch Mergers & Acquisitions*: Planung, Durchführung, Integration. Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2005. ISBN 978-3791023632.

RAUBOLD, U. 2011. *Lebenszyklusmanagement in der Automobilindustrie*: Ein Optimierungsansatz auf Basis der auf den Lebenszyklus wirkenden Einflussfaktoren. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden 2011. ISBN 978-3834928627.

RENNHAK, C. (HG) 2009. *Die Automobilindustrie von morgen*: Wie Automobilhersteller und -zulieferer gestärkt aus der Krise hervorgehen können, Bd. 4. Stuttgart: Ibidem-Verl. 2009. ISBN 9783838200125.

SCHWEIZER, R. 2010. Headquarters-subsidiary relationships during dramatic strategic changes: The local implementation of a global merger between MNCs in India. In: *Review of Market Integration* 2010. Jg. 2, Nr. 1, S. 101–134.

TANG, D. - QIAN, X. 2008. Product lifecycle management for automotive development focusing on supplier integration. In: *Computers in Industry* 2008. Jg. 59, 2-3, S. 288–295.

WEBER, J. 2009. *Automotive development processes*: Processes for successful customer oriented vehicle development. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2009. ISBN 978-3-642-01252-5.

WINTER, J. - FUCHS, M. 2008. *Kompetenzerwerb in Tochterbetrieben internationaler Unternehmen*: Beispiele aus der polnische Automobilindustrie - ein Projektbericht. Working Paper No. 2008-03. Universität Köln. Köln 2008.

YU, F. (HG) 2010. *2010 Third International Symposium on Electronic Commerce and Security*: Third International Symposium on Electronic Commerce and Security // (ISECS) ; 29 - 31 July 2010, Guangzhou, China. Los Alamitos, Calif.: IEEE Computer Society; IEEE 2010. ISBN 978-1-4244-8231-3.

ZAEFARIAN, G. - NAJAFI-TAVANI, Z. - HENNEBERG, S. C. - NAUDÉ, P. 2016. Do supplier perceptions of buyer fairness lead to supplier sales growth? In: *Industrial Marketing Management* 2016. Jg. 53, S. 160–171.

ZHANG, S. - PEARCE, R. D. (HG) 2012. *Multinationals in China*: Business strategy, technology and economic development. Houndmills, Basingstoke, Hampshire, New York: Palgrave Macmillan 2012. ISBN 9780230577411.

ZHANG, S. - PEARCE, R. D. 2012. Technology sourcing of subsidiaries. In: *Multinationals in China*: *Business strategy, technology and economic development.* Houndmills, Basingstoke, Hampshire, New York: Palgrave Macmillan 2012. ISBN 9780230577411.

Contact

Martin Barth, Peter Markovič
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
Obercrinitzer Straße 5
08147 Bärenwalde; Deutschland
e-mail: martin.barth@porsche-werkzeugbau.com

Vývoj vybraných ukazovateľov a stavu bytového družstevníctva v SR
Development of selected indicators and status of housing cooperative system in Slovakia

Adam Bartoš

Abstract
To ensure an accommodation is one of the basic human needs and is a part of population lives from the early days. In a time development, it has gone through different phases. The priority of cooperative systems is not to make a profit but to meet the requirements of a different specialization for its members. Cooperative of such specialization does assure fulfillment of given need for its members. Assurance of accommodation remained one of the main priorities for inhabitants and its assurance from the side of cooperatives remained unchanged. In this contribution, we will focus on development of selected indicators and a status of residential cooperative system in Slovakia in a period of 2009 – 2014. The aim of the contribution is to find out about the development of construction of cooperative flats, particularities of cooperative housing and tendencies of housing development in the following periods.

JEL classification: P13, O18
Keywords: *Cooperatives, real estate, housing*

1 Úvod

Družstvá už od svojho založenia predstavovali určitú platformu pre uspokojovanie potrieb svojich členov. Jednou z oblastí, na ktorú sa družstvá orientovali, najintenzívnejšie v medzivojnovom a povojnovom období, je bývanie. Na ich existenciu majú veľký vplyv aj spoločensko-legislatívne podmienky, ktoré v minulosti výrazne vplývali na rozvoj bytového družstevníctva. Potreba obyvateľstva, zabezpečenia bývania, ostala nezmenená. Snahou družstiev bolo sprístupniť naplnenie uvedenej potreby čo najširším skupinám obyvateľstva a urobiť bývanie dostupnejším. Vychádzalo z predpokladu ekonomickej situácie záujemcov, snaha o dosiahnutie zisku nebola na prvom mieste.

Otázka zabezpečenia bývania je v súčasnosti stále aktuálna. Došlo však k výraznej zmene spoločensko-legislatívnych podmienok, čo má za následok zmenu dostupnosti bývania pre čo najširšie skupiny obyvateľstva. V článku sa preto zameriavame na uvedené faktory a súčasný stav v oblasti bytového družstevníctva.

2 Stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Založenie prvých bytových družstiev bolo reakciou na riešenie bytového problému pre sociálne slabšie vrstvy obyvateľstva. Rozvoj priemyslu a obchodu v mestách mal za následok sťahovanie populácie do väčších miest, čo vyvolalo bytovú krízu. Prvé družstvo tohto zamerania vzniklo vo Veľkej Británii v 19. storočí. Na Slovensku došlo k vzniku prvého bytového družstva až po prvej svetovej vojne. Ich zameranie vychádzalo z hlavného princípu družstevníctva. Zo spoločne vyzbieraných peňažných prostriedkov sa začali stavať družstevné domy. Konkrétne bolo v roku 1919 na Slovensku založených 18 bytových družstiev. Koniec druhej svetovej vojny priniesol nárast počtu bytových družstiev. Financovanie týchto stavieb upravoval zákon č. 41/1947 Zb. o štátnej podpore, ktorá mohla byť:

- priama: išlo o príspevok na pokrytie nákladov súvisiacich s bytovým domom, ak výnosy domového majetku neboli dostačujúce,
- nepriama: štát poskytoval určité záruky na hypotekárne úvery.

Zákon č. 27/1959 Zb. dal podnet k vzniku dvoch typov družstiev. Prvým boli stavebné bytové družstvá, ktoré boli zriaďované zamestnancami podnikov alebo iných organizácii. Druhým typom boli stavebné bytové družstvá, ktoré boli zakladané občanmi v konkrétnych obciach.

Najčastejšie dochádzalo k výstavbe dodávateľskou formou, menej častá bola forma svojpomoci.

Od konca päťdesiatych rokov mal počet bytových družstiev ako aj počet členov vzrastajúci charakter. Vznikali rôzne formy, napríklad okresné družstvá bytovej výstavby, družstvá pre výstavbu rodinných domov, družstvá pre výstavbu a správu garáží alebo ľudové bytové družstvá (Martuliak, 1995).

Osemdesiate roky rozšírili hlavnú činnosť družstiev o hospodársku činnosť, kedy sa družstvá začali orientovať aj na údržbu a opravy.

Na podporu družstevnej výstavby boli ešte v roku 1992 poskytované úvery za zvýhodnených podmienok. Začiatkom roka 1993 boli tieto úvery kryté redistribučným úverom od Národnej banky Slovenska, neskôr boli všetky výhody spojené s dofinancovaním družstevnej výstavby zrušené (Vidová, 2009).

V trhovej ekonomike sa presunula zodpovednosť za obstaranie bytu na samotných občanov, čo znamená, že dostupnosť bývania závisí najmä od ich finančných možností a individuálnych preferencií (Šúbertová, 2015).

Novotný (2013) zdôrazňuje, že je dôležité, aby bola činnosť družstiev založená najmä na špecifických zásadách, okrem všeobecného poslania, ktoré majú trhové subjekty.

Družstevné bývanie je v súčasnosti skôr zamerané na rodiny s nízkym a stredným finančným príjmom. Nájomcov tvoria väčšinou mladé páry, ktoré preferujú cenovo dostupné bývanie pri akceptovateľnom štandarde. Uvedený typ bývania je zameraný na obyvateľstvo, ktoré si nemôže dovoliť bývanie riešené kúpou na komerčnom trhu (Coimbra – Almeida, 2013).

Družstvá poskytujú viac ako možnosť cenovo dostupného bývania. Náklady na údržbu a prevádzku sú nižšie v porovnaní s nájomným bytom. Okrem toho prispieva k vyššej sociálnej interakcii bývajúcich rodín (Jay, Marie, 2005).

Tabuľka 1
Vývoj počtu členov a odovzdaných bytov na Slovensku za roky 1959-1985

Rok	1959	1964	1970	1976	1980	1985
Počet členov	3 093	51 068	152 786	211 845	258 133	366 201
Počet odovzdaných bytov	192	24 760	84 509	144 219	205 719	301 088

Zdroj: MARTULIAK, P. a kol. (1995). *Stopäťdesiat rokov slovenského družstevníctva*. 1. vyd. Nitra: Agroinštitút Nitra, s. 161, ISBN 80-7139-028-3.

V sledovanom období dochádzalo k výraznému rozvoju bytového družstevníctva. Vzrástol počet členov aj počet odovzdaných bytov. Nezanedbateľným faktorom rozvoja bola podpora zo strany štátu, či už legislatívna alebo ekonomická. Rozvoju taktiež napomohli novovzniknuté zväzy a združenia.

Fungovanie družstiev sa začiatkom deväťdesiatych rokov výrazne zmenilo. Spoločenské a hospodárske faktory mali výrazný vplyv na ďalší vývoj družstiev. Aká je úloha bytových

družstiev v súčasnosti a existuje priestor, kde je možné uplatniť družstevné princípy vzťahujúce sa na riešenie problematiky bývania?

3 Metodológia a ciele

Spracovaniu príspevku predchádzalo štúdium literatúry zameranej na začiatky a ďalší vývoj bytového družstevníctva ako aj pochopenie jeho základných princípov. Nasledoval zber dát o štruktúre podnikov z odvetvia stavebníctva vo vybranom období. Po ich vyhodnotení sme formulovali závery a odporúčania k danej problematike.

Pri spracovaní článku sme použili analýzu, ktorá bola využitá pri spracovávaní teoretických poznatkov. Predchádzala jej selekcia literárnych a iných zdrojov. Syntéza bola aplikovaná v rámci odporúčaní a návrhov v oblasti rozvoja bývania, rovnako sme využili indukciu a dedukciu. Pri zisťovaní vývoja jednotlivých ukazovateľov v sledovanom období sme využili matematické metódy.

Cieľom príspevku je zistenie vývoja výstavby družstevných bytov, zameranie sa na špecifiká družstevného bývania a určiť tendencie rozvoja bývania v nasledujúcich obdobiach.

4 Výsledky výskumu

Môžeme konštatovať, že v rámci sledovaného obdobia dosiahol vývoj počtu družstiev v SR mierny zostup, kedy počet družstiev v roku 2014 oproti roku 2009 klesol o 0,7 %. Družstvá aj naďalej čelia pretrvávajúcim problémom z obdobia transformácie v dôsledku ktorých sú mnohé, najmä poľnohospodárske, nútené ukončiť svoju činnosť.

Tabuľka 2
Počet družstiev pôsobiacich podľa štatistickej klasifikácie ekonomických činností v stavebníctve a v činnosti v oblasti nehnuteľností

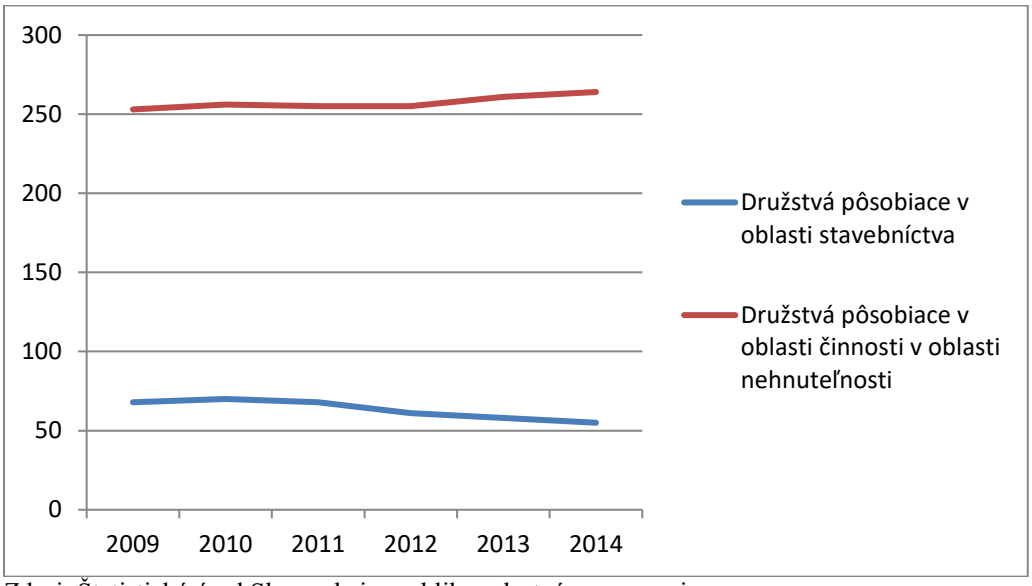
Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2014/2010
Počet družstiev - stavebníctvo	68	70	68	61	58	55	0,808
Počet družstiev – činnosti v oblasti nehnuteľnosti	253	256	255	255	261	264	1,043
Celkový počet podnikateľských subjektov – stavebníctvo	98 357	99 890	99 062	94 819	94 604	92670	0,94
Celkový počet podnikateľských subjektov – činnosti v oblasti nehnuteľnosti	19 467	20 798	21 678	22 369	23 383	24 074	1,24

Zdroj**:** Štatistický úrad Slovenskej republiky; vlastné spracovanie

Najväčší pokles počtu družstiev pôsobiacich v sektore stavebníctva bol v roku 2012, kedy klesol ich stav o 10,29 % oproti minulému roku. Menší bol úbytok podnikateľských subjektov v oblasti stavebníctva v roku 2012 v porovnaní s rokom 2011, kedy sa ich počet znížil o 4,28 %. V sledovanom období môžeme pozorovať celkový pokles subjektov pôsobiacich v stavebníctve, pričom počet družstiev klesal rýchlejšie ako celé odvetvie. Trend rastu bol zaznamenaný v rokoch 2009 – 2014, konkrétne v počte subjektov pôsobiacich v činnostiach v oblasti nehnuteľnosti, kedy rástol počet družstiev aj ostatných subjektov.

 ISBN 978-80-225-4462-7

Obrázok 1
Počet družstiev pôsobiacich v stavebníctve a v činnosti v oblasti činnosti nehnuteľnosti za obdobie 2009-2014 v SR



Zdroj: Štatistický úrad Slovenskej republiky; vlastné spracovanie

Z grafu vyplýva pokles počtu družstiev, ktoré pôsobia podľa štatistickej klasifikácie ekonomických činností v oblasti stavebníctva. V sledovanom období sa ich počet znížil o takmer 20 %. Druhá skupina družstiev zaznamenala v sledovanom období rast o 4,3 %.

Tabuľka 3
Počet začatých a dokončených bytov v súkromnom sektore tuzemskom a družstvách v období 2009 – 2014 v SR

Rok	Stav bytov	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Súkromný sektor tuzemský	Začaté k 1.1.	17 604	14 417	11 570	12 260	14 161	15 516
	Dokončené k 31.1.	16 478	14 557	13 040	13 710	14 035	14 305
Družstvá	Začaté k 1.1.	1	5	0	0	14	20
	Dokončené k 31.1.	0	0	0	0	0	20

Zdroj: Štatistický úrad Slovenskej republiky

Výstavba bytov je viac intenzívna v súkromnom tuzemskom sektore ako v družstvách. V roku 2014 tvorila táto výstavba 99,8 % z celkového počtu začatej výstavby bytov. Veľkým konkurentom sú tak veľkí developeri, ktorých primárnym cieľom je dosiahnutie zisku.

Domy a byty vo vlastníctve sú postavené prevažne pred rokom 1990, po roku 1990 bolo postavených približne 10 % domov a bytov. V Slovenskej republike dlhodobo dosahujeme nízky podiel i počet nájomných bytov (Šúbertová - Uhliar, 2016).

Z predchádzajúceho vyplýva, že v súčasnosti sa družstvá orientujú skôr na prenájom a správu nehnuteľností, zväčša ide o tie, ktoré sú v ich vlastníctve, nezameriavajú sa na výstavbu nových bytových domov. Počet družstiev orientovaných na oblasť stavebníctva klesá a naopak, počet týchto subjektov v oblasti správy a prenájmu nehnuteľností stúpa. Stavebná

činnosť družstiev je tak veľmi nízka. Družstvá sa v súčasnosti orientujú na správcovskú činnosť, ktorú však už vykonávajú aj iné právne formy.

Výstavba nájomných bytov však nemôže ostať len v kompetencii samospráv. Hlavným cieľom pre investorov, developerov je dosiahnutie zisku, ktorý sa pri nájomných bytoch dosahuje v dlhodobom horizonte. Je preto potrebné vytvoriť podmienky, ktoré by motivovali súkromný sektor k výstavbe tohto druhu bytov. Pri vhodných nastaveniach vidíme priestor aj pre bytové družstvá, ktorých hlavným cieľom nie je dosahovanie zisku, ale uspokojovanie potrieb svojich členov.

I keď sa zdá, že družstvo je forma podnikania ako každá iná, družstvá boli založené najmä z dôvodu zabezpečenia potrieb jeho členov, nie pre zabezpečenie výnosov z investícii. (Bielik, 2007).

Tabuľka 4
Počet mladých ľudí vo veku 20-29 bývajúcich u rodičov (v %)

Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Index
Slovenská republika	79,6	81,9	85,4	85,1	84,2	78,7	0,98
Priemer EÚ 27	54,4	54,3	55,1	55,2	55,0	55,6	1,02

Zdroj: Eurostat

V roku 2014 bývalo v Slovenskej republike u svojich rodičov 78,7 % mladých ľudí vo veku 20 – 29 rokov. Horší výsledok dosiahla Malta, kde tento ukazovateľ dosiahol hodnotu 78,9 %. Hoci má uvedený stav v sledovanom období tendenciu mierneho poklesu, ide o jeden z najvyšších v Európskej únii. Najmenej mladých vo veku 20 – 29 rokov býva s rodičmi vo Fínsku. V roku 2014 ich bolo 17,2 %. Index rastu ukazovateľa v tejto krajine je 0,94. Jedným z dôvodov môže byť dostupnosť bývania v uvedených krajinách. V našom regióne je dostupnosť bývania vnímaná ako kúpa nehnuteľnosti, ktorá je viac preferovaná v porovnaní s nájmom. Hypotéka v hlavnom meste Slovenska tvorí 68,51 % priemernej mzdy, pričom v Helsinkách je to 59,62 %. Zaujímavý je aj pomer priemernej ceny nájmu za jednoizbový byt v hlavnom meste a priemernej čistej mzdy. Výsledkom uvedeného v Bratislave je 58 % a v Helsinkách 39 %. Znamená to, že v hlavnom meste Slovenska tvorí aj nájom väčšiu časť čistého príjmu ako v hlavnom meste Fínska.

Tabuľka 5
Vybrané ukazovatele cien bývania vo Fínsku a na Slovensku k 31. 4. 2017

Krajina	Nájom 1 izb. bytu v €		Cena za m^2 1 izb. bytu v €	
	v meste	mimo mesta	v meste	mimo mesta
Helsinki	967,66	28,45	6 454,78	3 861,90
Bratislava	403,57	703,00	2 431,71	1 766,67

Zdroj: Property prices comparison between Bratislava and Helsinki [online]. [cit.2017-10-30].

Na Slovensku prevláda stav zhoršenej dostupnosti bývania pre skupiny obyvateľstva. Otázka bývania je riešená prostredníctvom hypotéky, ktorá viaže obyvateľov na určitý región. Z toho vyplýva aj nízka úroveň mobility pracovnej sily. Mladí ľudia v snahe osamostatniť sa

sú tiež nútení financovať svoje bývanie prostredníctvom hypotéky. Je potrebné vytvoriť vhodnú, dostupnejšiu alternatívu k zabezpečeniu bývania okrem hypotekárneho úveru.

Diskusia

V súčasnosti sa bytové družstvá venujú skôr činnostiam súvisiacich so správou bytových domov a nájmu bytových a nebytových priestorov. Výstavba nájomných bytov patrí medzi štátom dlhodobo riešené problémy, preto investori, ktorých primárnym cieľom je zisk, preferujú výstavbu a následný predaj bytov. Alternatíva nájmu bytového fondu nie je pre nich z dôvodu dlhodobej návratnosti atraktívna. Bytové družstvá, ktoré sú založené za účelom uspokojovania potrieb svojich členov v oblasti bývania majú sťažený prístup k peňažným prostriedkom. Aj z toho dôvodu je stavebná činnosť týchto subjektov v porovnaní so súkromným tuzemským sektorom zanedbateľná. Počet bytových družstiev postupne klesal, jedným z dôvodov je odpredaj bytov do súkromného vlastníctva a absencia ďalšej výstavby bytových domov. Riešením by mohla byť tvorba vhodnejšieho podnikateľského prostredia, makroekonomických nástrojov a legislatívnych podmienok na výstavbu nájomných bytov pre právnické osoby, kde patria aj družstvá. Domnievame sa, že v súčasnosti nie je družstevné bývanie dostatočne podporované. Uvedený model bývania predstavuje vhodnú alternatívu pre nájomné byty ako aj možnosť zvýšenie dostupnosti bývania pre skupiny obyvateľstva. Družstvo je chápané ako jedna z foriem podnikania aj napriek tomu, že je založená za účelom podnikania alebo zabezpečovania hospodárskych, sociálnych, či iných potrieb svojich členov.

Poznámka

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

Použitá literatúra (References)

Bielik, J. (2007). Vybrané problémy bytového družstevníctva. In *Podnikanie a podnikateľské prostredie v SR: zborník z vedeckej konferencie*. Bratislava: Ekonóm, s. 155-159. ISBN 978-80-225-2364-6.

European Comission: Eurostat

Martuliak, P. a kol. (1995). *Stopäťdesiat rokov slovenského družstevníctva*. Nitra: Agroinštitút Nitra, 1995. ISBN 80-7139-028-3.

Openiazoch (2015): Na jeho podporu vyčlenil štát tento rok takmer 200 miliónov eur. [online]. [cit. 2017-10-30]. https://openiazoch.zoznam.sk/cl/153596/Na-jeho-podporu-vyclenil-stat-tento-rok-takmer-milionov-eur

Numbeo (2017): Property prices comparison between Bratislava and Helsinki [online]. [cit.2017-10-30]. https://www.numbeo.com/property-investment/compare_cities.jsp?country1=Slovakia&country2=Finland&city1=Bratislava&city2=Helsinki&tracking=getDispatchComparison

SITA (2016). Eurofondy priniesli rekordnú štátnu podporu bývania. [online]. [cit. 2017-10-30-2017]
https://reality.etrend.sk/byvanie/eurofondy-priniesli-rekordnu-statnu-podporu-byvania.html

Štátny fond rozvoja bývania

Šúbertová, E. - Uhliar, M. (2016) *Podnikanie v SR a v EÚ. Aplikácia na stavebné podnikanie.* Bratislava: EKONÓM, 2016. ISBN 978-80-225-4321-7.

Šúbertová, E. (2015). Formy podpory a výchovy pre mladých podnikateľov v stavebníctve v Slovenskej republike. In *Faktory zvyšovania výkonnosti poľnohospodárskych podnikov vo väzbe na rozvoj vidieka a zabezpečenie primeranej potravinovej sebestačnosti I.* Bratislava: Ekonóm, s. 81-89. ISBN 978-80-225-4166-4.

Vidová, J. (2009). Bytová výstavba a kvalita bývania v Slovenskej republike. *Ekonomické spektrum*. vol. 4, issue 4, pp. 28-34. ISSN 1336-9105.

www.statistics.sk

Zákon č. 182/1993 Z. z.

Zákon č. 513/1991 Z. z.

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

Metóda Lean Startup ako riadený proces zavádzania inovácií v podnikateľskej činnosti
The Lean Startup Method as a Managed Process of Implementing Innovations in Business Activities

Barbora Brnková

Abstract
The aim of the article is to analyze the Lean Startup method as a managed process of implementing innovations in business activities. The method is often mentioned in relation to the sustainable business. The Lean Startup method was published in 2011 by American businessman Eric Ries. He summarized his findings in the publication on the basis of his experience in the field of technology companies. Lean Startup also builds on the principles of Customer Development, the method that deals with creating and testing the assumptions of business models. Lean Startup is the methodology for developing innovative products. It focuses to short product development cycle and low capital need. The method can be used in different fields of businesses and non-profit organizations. The advantages of the method are its continuous use in practice and the sharing of its deficiencies and benefits by the businessmen themselves. On the other hand there is a need for scientific research of the method in the different areas of its use.

JEL classification: *B 41, O 00, O 30*
Keywords: *Lean Startup method, innovations*

Úvod

Z dôvodu rýchlo sa meniacich podmienok v podnikateľskom prostredí, otvoreného trhu a nedostatočne promptného prispôsobenia podmienok zo strany vládnych regulátorov je v dnešnom podnikateľskom prostredí pri zavedení nového, inovatívneho produktu veľmi dôležité rýchle zareagovanie na potreby trhu. Konkurenčné prostredie núti podnikateľské subjekty zaviesť každú novú myšlienku v čo najkratšom možnom čase a pretransformovať ju na zákazníkmi žiadaný produkt. Riešenie ponúka metóda Lean Startup, ktorej podstatou je čo najrýchlejšie uvedenie produktu na trh pri použití čo najnižších kapitálových zdrojov.

Súčasný stav procesu zavádzania inovácií v štátoch Európskej únie a na Slovensku

Inovatívne myslenie, či už hľadá nové riešenia existujúcich problémov alebo vytvára nový dopyt na trhu, je katalyzátorom hospodárskeho rastu. Každá inovácia a výsledky vedy a výskumu majú potenciál transformácie na produkt vhodný pre trh. Môžeme teda konštatovať, že zavádzanie nových nápadov podporuje konkurencieschopnosť priemyslu, následne tvorbu pracovných miest, zvyšovanie produktivity práce a efektívne využívanie zdrojov. Mapovaním aktuálneho stavu a plánovaním ďalšieho rozvoja v oblasti vedy, výskumu a inovácií sa zaoberá aj stratégia Európa 2020.

Pre podporu a šírenie inovácií je nevyhnutné dynamické podnikateľské prostredie. Pokrok jednotlivých ekonomík krajín EÚ v danej oblasti možno merať prostredníctvom údajov o počte inovatívnych spoločností, patentových prihlášok a vývozu výrobkov špičkových technológií. Európska komisia využíva na tento účel meranie prostredníctvom zloženého indexu EIS[1] (Eurostat, 2017). Podľa aktuálneho Európskeho prehľadu výsledkov inovácie 2017 EÚ síce

[1]European Innovation Scoreboard - Európska hodnotiaca tabuľka inovácií

dobieha Spojené štáty, ale naďalej zaostáva v porovnaní s Južnou Kóreou a Japonskom. Výkonnosť EÚ sa zvýšila, nárast však nepozorujeme vo všetkých členských štátoch. V porovnaní s rokom 2010 sa inovačná výkonnosť EÚ zvýšila o 2 percentuálne body a v priebehu dvoch rokov by sa mala zvýšiť asi o ďalšie 2 percentuálne body. Na celosvetovej úrovni možno očakávať, že trendy zaznamenané v posledných rokoch budú pokračovať, pričom EÚ dobehne Spojené štáty do dvoch rokov, náskok Južnej Kórey a Japonska sa bude zvyšovať a náskok EÚ pred Čínou sa bude naďalej zmenšovať (Európska komisia, 2017).

Významným zdrojom podnikateľského ducha a inovácií sú malé a stredné podniky, táto skutočnosť má kľúčový význam pre konkurencieschopnosť podnikov v EÚ. Mikropodniky, malé a stredné podniky tvoria 99 % všetkých podnikov v EÚ, ktoré zamestnávajú asi 33 miliónov ľudí. Deväť z desiatich MSP sú v skutočnosti mikropodniky s menej ako desiatimi zamestnancami. Prijali sa viaceré akčné programy na podporu MSP, napr. iniciatíva Small Business Act, Horizont 2020 a COSME, ktorých cieľom je zvýšiť konkurencieschopnosť MSP prostredníctvom výskumu a inovácií a zlepšiť prístup k financovaniu pre MSP (European Parliament, 2017). Prieskum odborných znalostí a inovácií v prostredí MSP na úrovni Slovenskej republiky preukázal, že vykazujeme priemer EÚ, aj keď sa slovenské malé a stredné podniky oproti európskym MSP vyznačujú menšími tendenciami inovácie vo výrobkoch, v marketingu a výrobných postupoch (MTH, 2015). Špecifickým typom malých a stredných podnikov, ktoré produkujú inovatívne produkty a služby, sú startupy. Startupom sa rozumie „ľudská inštitúcia navrhnutá pre vytvorenie nového produktu či služby na trh v podmienkach extrémnej neistoty “ (Ries, 2011). Práve súbor poznatkov z procesu uvádzania inovatívnych produktov na trh z prostredia startupov bol základom pre tvorbu analyzovanej metódy Lean Startup.

Výskumný dizajn

Cieľom príspevku je analyzovať v rámci zavádzania inovácií do podnikateľskej praxe metódu Lean Startup a prispieť tak k prehĺbeniu teoretických poznatkov v tejto stále sa rozvíjajúcej oblasti udržateľného podnikania. Údaje potrebné k skúmaniu danej problematiky sme získali štúdiom dostupnej literatúry domácich i zahraničných autorov. Objektom nášho skúmania je metóda, ktorá je často uvádzaná v kontexte udržateľného podnikania. Metóda Lean Startup bola publikovaná v roku 2011 americkým podnikateľom Ericom Riesom. Svoje závery v publikácii zhrnul na základe svojich skúseností v podnikaní v oblasti technologických spoločností – startupov. Lean Startup zároveň vychádza z princípov Customer Development, teda metódy, ktorá pojednáva o vytváraní a testovaní predpokladov business modelov (Blank, 2006). Pri písaní príspevku boli použité všeobecne uznávané metódy vedeckého bádania. Medzi takéto metódy použité v práci zaraďujeme aj analýzu a syntézu. Analýzu sme využili najmä pri skúmaní metódy Lean startup v jednotlivých publikáciách. Prostredníctvom syntézy sme zhromaždili teoretické poznatky, ktoré sme využili pri formulovaní záverov a následne spájaní čiastkových poznatkov do nového celku. Ďalšie metódy použité v práci sú dedukcia a indukcia. Dedukcia bola využitá pri formulovaní cieľa príspevku a pri písaní samotnej práce. V diskusnej časti príspevku bola využitá metóda komparácie, ktorú sme využili pri vzájomnom porovnávaní jednotlivých prístupov k spracovanej problematike.

Výsledky výskumu

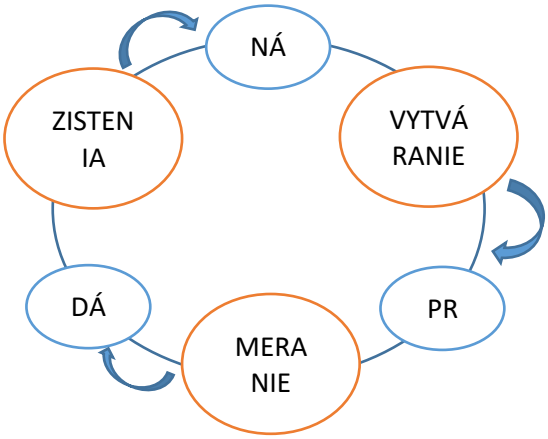
Metóda Lean Startup vychádza z dvoch základných ideí. Z idey Steva Blanka, na základe ktorej obchodná a marketingová stránka startupu by mala byť považovaná za rovnako dôležitú ako spracovanie a vývoj produktu, a preto si zaslúži rovnako rigoróznu metodológiu (Blank, 2006). Druhá základná myšlienka pochádza z odvetvia priemyselnej výroby – štíhla výroba, inovatívny proces výroby Taiičiho Ónoa a Šigeo Šingóa.

Ries (2011) vychádza pri definovaní základných pilierov metódy z piatich základných princípov:

1. Podnikatelia sú všade – Ries definuje startup ako spolok ľudí určených pre vytvorenie nového produktu/služby za extrémne neistých podmienok. Pokiaľ túto definíciu spĺňa ktokoľvek v spoločnosti akejkoľvek veľkosti a ľubovoľnom sektore a odvetví, Lean Startup metóda môže v tomto prostredí fungovať. Nemusí byť aplikovateľná výlučne v startupoch.
2. Podnikanie rovná sa riadenie – vyžaduje sa nový spôsob riadenia v extrémne neistých podmienkach, nakoľko startup nie je produkt, ale inštitúcia, ktorá si riadenie vyžaduje.
3. Učenie overovaním – podstatou startupov je vytvoriť dlhodobo udržateľný podnikateľský projekt, čo možno dosiahnuť pomocou overovaného učenia, ktoré je založené na použití vedeckých metód a experimentov.
4. Vytvor – vyhodnoť – pouč sa – ide o tzv. slučku spätnej väzby. Vychádza zo základného princípu startupov, podľa ktorého ide o premenu myšlienky na produkt, vyhodnotenie spätnej väzby od zákazníkov a následné vyhodnotenie zotrvania/zmeny produktu. Zmena je pomenovaná v terminológii Lean Startup ako pivot.
5. Vykazovanie inovácií – pokiaľ sa majú zlepšiť výsledky podnikateľských pokusov, je potrebné klásť dôraz aj na zdanlivo nepodstatné detaily – ako merať rast, ako stanovať míľniky a ako určovať pracovné priority. Vyžaduje si to nový typ účtovníctva pre startupy.

Podľa Bedzsulu (2017) samotný proces praktickej aplikácie metódy Lean Startup možno popísať ako zavádzanie inovácie na základe dôkazov, t.j. zamestnancom dáva za úlohu neustále testovanie ich predpokladov so zreteľom na tvorbu hodnoty pre zákazníka. Výsledky zaznamenané v prvej fáze testovania však možno považovať iba za predpoklady. Túto skutočnosť neberie do úvahy veľa inovátorov, z tohto dôvodu zlyháva viac podnikateľských nápadov práve kvôli nedostatku zákazníkov než z dôvodu nedostatočného vývoja produktu (Blank, 2006). Ako uvádza ďalej Bedzsula (2017), v nadväznosti na túto skutočnosť je kľúčové, aby podnikatelia nevytvárali koncept svojej ponuky na základe vlastného presvedčenia, ale na základe identifikovaných potrieb zákazníka. Koncepcia minimálneho životaschopného produktu (minimum viable product - MVP) napomáha k najrýchlejšiemu zberu spätnej väzby od zákazníkov. Princíp MVP spočíva vo vytvorení základného prototypu bez využitia značných zdrojov, na základe ktorého možno dostať čo najvyšší počet spätných reakcií od zákazníkov. Na úrovni základnej myšlienky podstaty produktu aj na úrovni vlastností testovaného produktu možno využiť cyklus Vytvor – vyhodnoť – pouč sa na získanie spätných väzieb a vedomého testovania. Pre potreby testovania v niekoľkých cykloch bola navrhnutá slučka Vytvor – vyhodnoť – pouč sa, ktorá sa označuje aj ako validačný kruh, ktorý znázorňuje Obrázok 1.

Obrázok 1
Slučka spätnej väzby Vytvor – vyhodnoť – pouč sa



Zdroj: vlastné spracovanie podľa Ries, E. (2015). *Lean Startup – Jak budovat úspěšný byznys na základě neustálé inovace*. Brno: BIZBOOK, 2015. ISBN 9788026503897.

1. Fáza vytvor – do tejto fázy vstupuje základná myšlienka, výsledkom je MVP, ktorý sa predloží zákazníkom na testovanie.
2. Fáza hodnotenia – na základe spätnej väzby zákazníkov sa zbierajú kvantitatívne a kvalitatívne dáta.
3. Fáza pouč sa – hodnotia sa zozbierané dáta.

Výsledkom je potvrdenie alebo vyvrátenie pôvodnej myšlienky, čo vedie k ďalším procesom a prípadnej zmene vlastností produktu. V porovnaní s tradičným vývojom produktu, kedy sa inovátori zameriavajú na dlhý vývoj dokonalého produktu, je MVP zameraný na proces učenia. Základným cieľom je testovanie základnej myšlienky startupu s minimálnymi nákladmi a vo veľmi krátkom čase (Buchalcevová a Mysliveček, 2016).

Pokiaľ sa spoločnosť na základe horeuvedeného procesu rozhodne pre zmenu (v terminológii Lean Stratup sa používa anglické pomenovanie pivot), ide o špeciálny druh zmeny, ktorá má otestovať novú fundamentálnu hypotézu súvisiacu s produktom alebo obchodným modelom (Ries, 2011). Typy pivotov boli spracované v Tabuľke 1.

Tabuľka 1
Typy pivotov v metóde Lean Stratup

Typ pivotu	Podstata pivotu	Krátka charakteristika
Zoom-in Pivot	Zmena spočíva v zameraní sa na určitú funkciu	jedna funkcia ako súčasť produktu sa stane novým produktom
Zoom-out Pivot	Zmena produktu iba na funkciu	produkt sa stane iba jednou funkciou nového, rozsiahlejšieho produktu
Customer Segment Pivot	Zmena segmentov zákazníkov	produkt rieši reálny problém reálnych zákazníkov, ale nie segmentu, s ktorým sa pôvodne počítalo
Customer Need Pivot	Zmena daná potrebami zákazníka	produktová hypotéza bola čiastočne potvrdená - zákazník má problém hodný riešenia, ale nie ten, ktorý sme pôvodne predpokladali
Platform Pivot	Zmena platformy	prechod z aplikácie na platformu alebo naopak (typické pre technické spoločnosti)
Business Architecture Pivot	Zmena architektúry podnikania	zmena medzi dvoma typmi architektúry podnikania - vysoká marža-malý objem/nízka marža-veľký objem
Value Capture Pivot	Zmena platby za hodnotu	zmena spôsobu, ktorým si spoločnosť nechá platiť za hodnotu produktu
Engine of Growth Pivot	Zmena motora rastu	zmena motora rastu, ktorý môže byť primárne virálny, závislí na užívateľovi a platený
Channel Pivot	Zmena kanálu	zmena distribučného kanálu
Technology Pivot	Zmena technológie	zmena technológie, ktorá vedie k lepšej cene produktu alebo lepšiemu výkonu (využiteľné skôr vo väčších firmách)

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Ries, E. (2015). *Lean Startup – Jak budovat úspěšný byznys na základě neustálé inovace*. Brno: BIZBOOK, 2015. ISBN 9788026503897.

Dôležitou súčasťou zistenia, či smerovanie inovatívnej myšlienky naberá správny smer k predajaschopnému produktu, je schopnosť správne zmerať výsledky úsilia inovátorov. Žiaľ v prípade startupov nemožno vychádzať z klasického účtovníctva, keďže existujú vo veľmi nepredvídateľnom prostredí a predpovede vychádzajúce z historických dát účtovníctva nemôžu

byť presné a nemajú vhodnú výpovednú hodnotu. Preto Ries (2011) zaviedol nový pojem - vykazovanie inovácii, resp. inovatívne účtovníctvo ako merítko úspechu startupov. Princíp inovatívneho účtovníctva spočíva v prevedení neoverených predpokladov na kvantitatívny finančný model, t.j. je potrebné nastavenie vhodných míľnikov a rebríčka priorít pre každú aktivitu, aby bolo možné v každej fáze vývoja určiť dosiahnuté výsledky.

Diskusia

Metóda Lean Startup si našla svoju základňu užívateľov v podnikateľskom prostredí naprieč všetkým kontinentom. Nezávisle od autora myšlienky sa vytvárajú skupiny inovátorov, podnikateľov, ktorí organizujú konferencie, aby si vymieňali názory a skúsenosti s aplikáciou metódy v rôznych odvetviach. Stránka www.leanstartupcircle.com združuje viac ako 80 000 členov pracovných skupín v Európe, Amerike, Ázii a Strednom východe.

Autor M. Gelobter (2015) zdôrazňuje využiteľnosť metódy aj v sociálnej sfére, vo svojej publikácii uvádza desiatky príkladov využitia diskutovanej metódy vo sfére neziskových organizácií. K. Still (2015) vo svojom článku približuje využitie metódy v akademickej sfére, uplatnila princípy Lean Startup na výskumné činnosti univerzít a iných verejných výskumných inštitúcií. Buchalcevová a Mysliveček (2016) zhrnuli nedostatky analyzovanej metódy na základe názorov zahraničných autorov a akademikov, podľa ktorých sa poukazuje na obtiažnosť nájdenia komplexnej a systematickej analýzy metódy. Ďalší nedostatok je spojený obmedzeným plánovaním a nedostatkom formálneho riadenia. Sám autor myšlienky prezentuje nedostatok metódy vo fáze vytvárania MVP, keď autori nového produktu môžu naraziť na problém s právnym systémom, ktorý neumožňuje rýchly proces patentovania novej myšlienky, pričom uvedenie prototypu na trh bez patentovej ochrany je odmietaný z dôvodu konkurenčného rizika (Ries, 2011). Metóde však nemožno odoprieť úspešnú aplikáciu v mnohých oblastiach podnikateľskej sféry (medzi inými v spoločnostiach Dropbox, Aardvart, IMVU, General Electrics, Votizen atď.), tretieho sektora a vládnych organizácií, pričom sa zdôrazňuje jej prínos v rýchlosti uvádzania inovatívneho produktu na trh v extrémne meniacich sa podmienkach a využití čo najmenších zdrojov.

Zavedenie nového produktu, ktoré by viedlo k udržateľnému podnikaniu, sa musí v dnešnom konkurenčnom prostredí a podnikateľskom prostredí, ktoré je ovplyvnené mnohými nepriaznivými vplyvmi, popasovať s mnohými prekážkami. Existencia riadeného procesu, ako je metóda Lean Startup, je významným prínosom pre každý subjekt, ktorý sa rozhodne pre zavedenie inovatívnej myšlienky do praxe. Obrovskou výhodou metódy je jej nepretržité využívanie v praxi a zdieľanie jej nedostatkov a predností samotnými užívateľmi. Zároveň je tu potreba vedeckého podchytenia metódy v jednotlivých oblastiach jej využitia. Súčasne je nevyhnutné prispôsobenie jej procesov, aby boli eliminované nedostatky spomenuté v príspevku vyššie ako sú problémy plynúce z právnych obmedzení ohľadom patentového práva, nedostatku formálneho riadenia a obmedzeného plánovania.

Použitá literatúra (References)

Bedzula, B. (2017). *Vállalkozz inovatívna! – ELTE Gazdálkodástudományi Intézet*.

Blank, S. (2006). *The four steps to the epiphany: successful strategies for products that win*. http://web.stanford.edu/group/e145/cgi-bin/winter/drupal/upload/handouts/Four_Steps.pdf, [accessed 17.10.2017].

Bolton, L. (2017). *Lean startup or Agile working for improved development programe delivery*. https://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/bitstream/handle/123456789/13170/161%20Lean%20Startup%20Agile.pdf?sequence=1&isAllowed=y, [accessed 17.10.2017].

https://gti.elte.hu/content/vallalkozz-innovativan.t.1446, [accessed 17.10.2017].

Buchalcevová, A. – Mysliveček, T. (2016). *Využití metody Lean Startup a nástroje Lean Canvas pro vývoj inovativního produktu.* https://www.researchgate.net/profile/Alena_Buchalcevova/publication/305645564_Vyuziti_metody_Lean_Startup_a_nastroje_Lean_Canvas_pro_vyvoj_inovativniho_produktu/links/57a06ab008ae94f454ead33f/Vyuziti-metody-Lean-Startup-a-nastroje-Lean-Canvas-pro-vyvoj-inovativniho-produktu.pdf, [accessed 17.10.2017].

European Parliament (2017). *Small and medium-sized enterprises.* http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/sk/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.9.2.html, [accessed 17.10.2017].

Európska komisia (2017). *European Innovation Scoreboard.* http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards_sk, [accessed 17.10.2017].

Eurostat (2017). *Europe 2020 indicators – education, http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Europe_2020_indicators_-_R%26D_and_innovation#cite_note-16.* [accessed 17.10.2017].

Gelobter, M. (2015). *Lean startups for Social Change: The Revolutionary Path to Big Impact*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, 2015. ISBN 1626561494.

MTH (2015). *Stav malých a stredných podnikov na Slovensku.* http://mytvorimehospodarstvo.sk/male-a-stredne-podniky-na-sr/, [accessed 17.10.2017].

Ries, E. (2015). *Lean Startup – Jak budovat úspěšný byznys na základě neustálé inovace*. Brno: BIZBOOK, 2015. ISBN 9788026503897.

Still, K. (2017). *Accelerating Reserach Innovation by Adopting the Lean Startup Paradigm.* https://timreview.ca/article/1075, [accessed 17.10.2017].

Contact

Barbora Brnková
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: barbora.brnkova @gmail.com

Analýza prístupov krajín k priemyslu 4.0
Analysis of Country Approaches to Industry 4.0

Matej Černý

Abstract
Industry 4.0 brings with it a new level of organization and control over the whole chain of added value creation throughout the product lifecycle. This cycle focuses on the needs of a highly-individualized customer. Its basis is the availability of all relevant information in real time by linking all the instances involved in the creation of added value. The aim of this work is to create the comparison of approaches to industry 4.0 in the world and compare it to EU and Slovakia.

Keywords*: Industry 4.0, Big data; IoT*
JEL classification*: M10*

1 Úvod

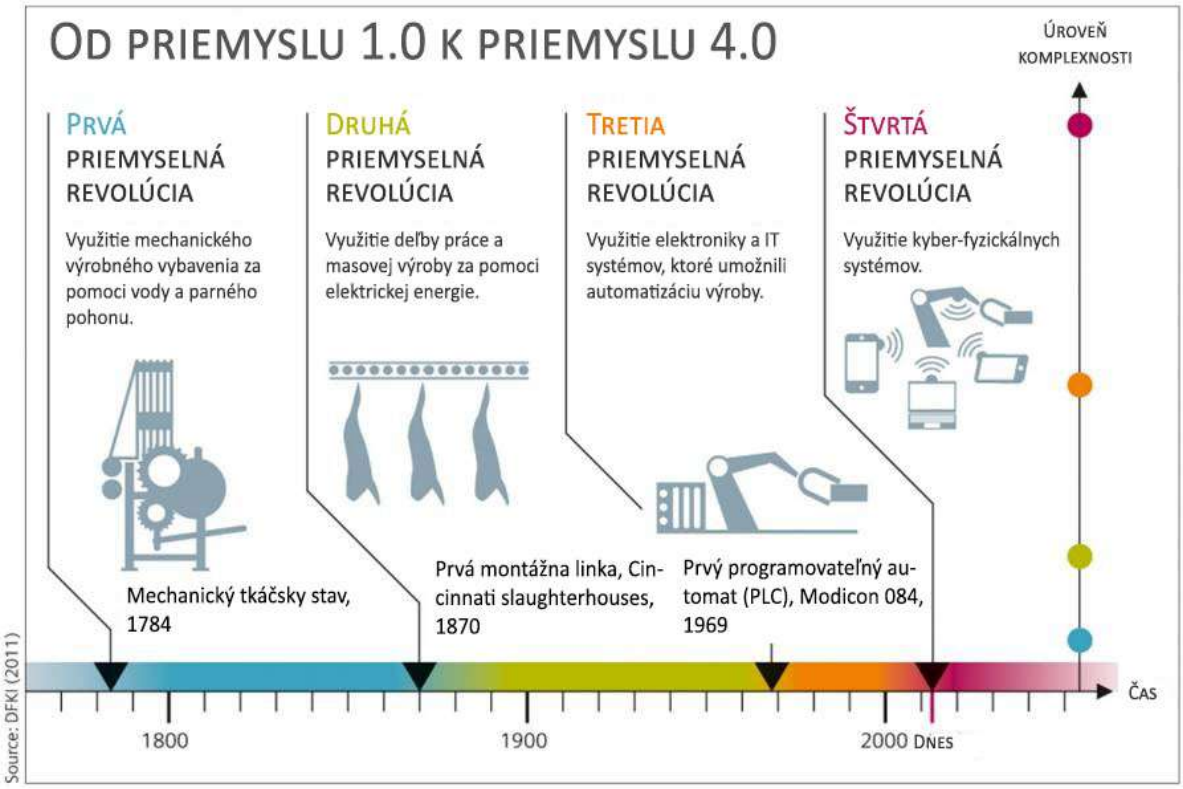
Na úvod by sme začali myšlienkou profesora Klausa Schwaba (2017), výkonného predsedu Svetového ekonomického fóra. Predchádzajúce priemyselné revolúcie oslobodili ľudský druh od závislosti na sile zvierat, umožnili masovú produkciu a priniesli digitálne možnosti miliardám ľudí. Štvrtá priemyselná revolúcia je fundamentálne odlišná. Je charakterizovaná veľkým rozsahom nových technológií, ktoré umožnia prelínanie fyzického, digitálneho a biologického sveta a ktoré zasahujú do všetkých disciplín, ekonomiky a priemyslu a prináša výzvy v oblasti predstáv o tom, čo to znamená byť človekom.

Priemysel 4.0 so sebou prináša novú úroveň organizácie a kontroly nad celým reťazcom tvorby pridanej hodnoty počas celého životného cyklu produktu. Tento cyklus sa zameriava na potreby vysoko individualizovaného zákazníka. Jeho základom je dostupnosť všetkých relevantných informácií v reálnom čase pomocou prepojenia všetkých inštancií zapojených do tvorby pridanej hodnoty.

2 Stav riešenej problematiky doma a v zahraničí v oblasti štvrtej priemyselnej revolúcie

Koncept štvrtej priemyselnej revolúcie začal v roku 2011 na veľtrhu v Hannovery, kde bola predstavená digitálna továreň označená ako „Industrie 4.0“(v preklade Priemysel 4.0). Tento pojem sa dnes vyvinul a už sa nezameriava len na výrobu, ale zahŕňa v sebe všetky oblasti dnes populárne označované ako „smart“ (múdre, či inteligentné). Tento trend prinesie zmenu do všetkých oblastí podnikania, vytvorí nové biznis modely naprieč všetkými oblasťami produktov a služieb (Schwab, 2016). Vývoj priemyselných revolúcii je vyobrazený na obr. 1.

Obrázok 1
Vývoj od priemyslu 1.0 k priemyslu 4.0



Zdroj: *From Industrie 1.0 to Industrie 4.0*. [online]. DFKI, 2011. [cit. 2017.12.04.] Dostupné na internete: <http://www.engineersjournal.ie/wp-content/uploads/2016/06/The-Industrial-Revolutions-copyright-DFKI-2011.jpg>

Najlepšie by sme mohli definovať P4 ako informačno-intenzívnu transformáciu výroby v prostredí, kde sú spojené dáta, ľudia, procesy, služby, systémy a produkčné aktíva s generovaním, maximalizáciou a využitím užitočných informácií ako prostriedkom na vytvorenie inteligentnej továrne a nových výrobných ekosystémov (I-SCOOP, 2016). Podobne definujú P4 aj iní autori a organizácie, pričom vždy sa zameriavajú hlavne na proces tvorby pridanej hodnoty, ktorý cieli na potreby individuálneho zákazníka, pričom pridanú hodnotu tvorí prepojenie ľudí, služieb a objektov. Súčasťou týchto definícií sú často pojmy z oblasti informačných technológií ako „Big data“(veľký objem dát – štruktúrované aj neštruktúrované, tvorené firmami, inteligentnými zariadeniami, zákazníkmi atď. na dennej báze. Pre podniky znamenajú základňu pre rozhodovanie a konkurenčnú výhodu, ak sú ich schopné vhodnými prostriedkami analyzovať a pochopiť (IBM, 2016; SAS, 2016), alebo "Internet Of Things“(ďalej len „IoT“) (internet vecí – prepínače pripojené na internet, napr. práčka, nositeľné zariadenia, mobilné telefóny atď. (Morgan, 2014)), komunikácia (bezpečná komunikačná infraštruktúra a cloudové služby (European Commision, 2016)), integrácia dodávateľského reťazca (European Commision, 2016), kyber-fyzikálne systémy (Krueger, 2015; Kagermann, 2016; Xu, 2017; Kang, 2016; Basl, 2016; Zawadzki, 2016).

Dôležitosť P4 zvýrazňuje aj fakt, že v rebríčku desať strategických technológií na rok 2017 od poradenskej firmy Gartner prevládajú technológie spojené s P4. Svet sa bude stávať inteligentným a ľudia, veci a služby budú digitálne prepojené (Gartner, 2016). Do roku 2020 viac ako polovica novovzniknutých firiem bude mať vo svojom biznis modely nejaké elementy z IoT (Woods, 2016).

3 Výskumný dizajn

Cieľom tejto práce je vytvorenie komparácie prístupov jednotlivých krajín k priemyslu 4.0 a ich porovnanie medzi sebou a Slovenskom. Pre dosiahnutie tohto cieľa sme zosumarizovali teoretické východiská k tejto téme.

Pri analýze dostupnej literatúry a výskumných štúdií sme sa zameriavali primárne na štúdium zahraničných zdrojov, keďže sa jedná o pomerne novú oblasť skúmania a na Slovensku nie je dostupných veľa relevantných zdrojov v tejto oblasti.

Na základe získaných zdrojov sme zrealizovali prehľad prístupu jednotlivých krajín k priemyslu 4.0 a porovnali s aktivitami v rámci EU a Slovenska.

4 Komparácia prístupov k priemyslu 4.0 vo svete a diskusia

P4 je postavený na decentralizácií a prepojenosti množstva inteligentných zariadení medzi sebou. Počty takýchto zariadení budú v budúcnosti podľa spoločnosti CISCO prudko narastať z dnešných 25 miliárd až na 50 miliárd do roku 2020 (Evans, 2011). Okrem nárastu počtu týchto zariadení vo svete sa napríklad v Nemecku očakáva v priemere nárast medziročnej hrubej pridanej hodnoty o 1,7% vďaka P4, čo v absolútnych číslach je nárast medzi rokmi 2013 z 343,3 miliárd Euro na 422,1 miliárd Euro v roku 2025 (Cancom, 2014). Uvedené prognózy potvrdzujú signifikantnú dôležitosť P4.

Vo svete je podľa prieskumu spoločnosti Infosys (2015) najpokročilejšou krajinou v implementácií P4 Čína s 57% novátorskými podnikmi nasledovaná USA (32%), Anglickom (26%), Nemeckom (21%) a posledným hodnoteným Francúzskom (14%). Pri pohľade na realizované prieskumy v krajinách V4 nám príde najrelevantnejší prieskum z Českej republiky a Poľska (Basl, 2016b), z ktorého vyplýva, že 18% českých firiem sa zaoberá procesom implementácie P4, čo je viac ako vo Francúzsku, ale stále málo ako lídri v tejto oblasti. Situácia v Poľsku je menej pozitívna, kde 75% poľských firiem uviedlo, že sa ešte nestretli s výrazom P4. Ako dôvod, prečo sa firmy nezaoberajú implementáciou P4 je, že majú nízke znalosti o tejto oblasti.

Pri analýze prístupu jednotlivých krajín k P4 môžeme konštatovať nasledovné (Kagermann, 2016):

- Čína, ako krajina s najvyšším počtom pionierskych firiem v tejto oblasti, má viacmenej heterogénne zloženie firiem. Na trhu je niekoľko medzinárodných hráčov (Huawei, Sony alebo Haier), ktorý vlastnia plne automatizované fabriky, až po veľa malých a stredných podnikov (MSP), z ktorých niektoré ani nezačali zo zavádzaním automatizácie. Čínska vláda prijala stratégiu „Made in China 2025“, ktorá je plne založená na myšlienke P4.
- V USA má pojem P4 širší význam ako v Európe a spadá pod neho aj vývoj nových biznis modelov (smart services), ktoré vychádzajú z myšlienok P4. Podniky zo Silicon Valley sa zameriavajú na vývoj senzorov a bezdrôtových technológii, ktoré považujú za podstatné pri prechode na sieťovú ekonomiku. P4 je tu hlavne ťahaný privátnym sektorom, ktorý sa zoskupuje do konzorcií.
- V Nemecku pojem P4 pokladajú za víziu budúcnosti, ich strategickým cieľom je udržať si tradične silnú pozíciu vo výrobnej a vývojovej oblasti pomocou digitálnej transformácie. Tiež je tu snaha o presun výroby z krajín s lacnou pracovnou silou späť do Nemecka, čomu by mohla pomôcť digitalizácia. Dôležitým faktorom je prístup z hora-nadol k štandardizácií tohto sektora vedený nemeckou vládou, pionierskymi firmami v tejto oblasti a akademickou obcou.

 ISBN 978-80-225-4462-7

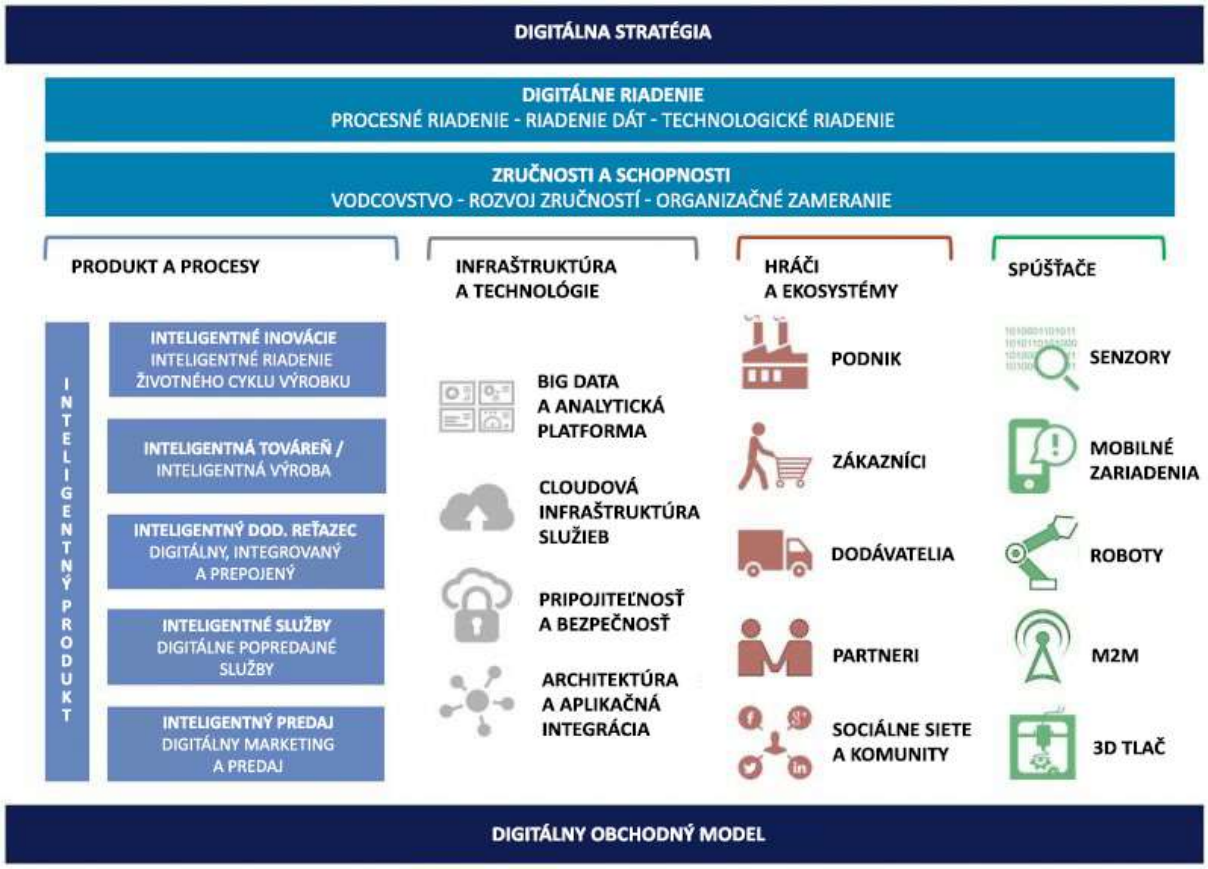
- Medzi ďalších významných svetových hráčov v tejto oblasti sa radí Japonsko a Južná Kórea. Oba štáty majú silné high-tech medzinárodné firmy a podporujú tento trend. Z Európskych krajín môžeme hovoriť ešte o Anglicku ako silnom hráčovi.

Do roku 2020 by mal priemysel v rámci Európy reprezentovať 20% z celkovej vyprodukovanej pridanej hodnoty (nárast z dnešných 15,3%). Tento cieľ si dala Európska komisia (Davis, 2015), pričom jej podpora je deklarovaná hlavne v rámci stratégie pre jednotný digitálny trh v bode 4. Maximalizácia rastového potenciálu digitálneho hospodárstva (Európska komisia, 2015) a aj v rámci cieľov uvedených v dokumente „Silný európsky priemysel pre rast a ekonomickú obnovu“ (Európska komisia, 2012).

Slovensko v oblasti P4 prijalo koncom minulého roka na vládnej úrovni materiál vydaný ministerstvom hospodárstva s názvom „Koncepcia inteligentného priemyslu pre Slovensko – návrh“(Ministerstvo hospodárstva, 2016), ktorý analyzuje a v syntetickej forme podáva zhrnutie a víziu v tejto oblasti pre Slovensko do budúcnosti. Súčasťou materiálu sú aj odporúčania na ďalšie aktivity. Prvky orientácie na koncepciu Priemysel 4.0 sú spomenuté aj vo vízií stratégie výskumu a inovácií pre inteligentnú špecializáciu SR (RIS3) (Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu, 2013).

Priemysel 4.0 zmení všetky oblasti životného cyklu produktu. Víziou v tejto oblasti je vytvorenie digitálneho reťazca od vývoja produktu, cez plánovanie výroby, logistiku až po s tým spojené služby.

Obrázok 2
Digitálny reťazec



Zdroj: *KRUEGER, J. 2015. PLM as Enabler for Industry 4.0. [online]. NTT DATA, 2015. [cit. 2017.14.04.]. Dostupné na internete: <http://www.plmportal.org/en/ntt-data-plm-as-enabler-for-industry-4-0.html>*

Priemysel 4.0 môže znamenať renesanciu pre Európsky priemysel, aspoň takto to vníma Európska únia [Infosys, 2015; Basl, 2016b; Davis, 2015) vo svojich cieľoch a politike. Pomôže k návratu priemyslu z krajín s lacnejšou pracovnou silou späť do Európy a prispeje ku konkurencieschopnosti Európskeho priemyslu vo svete. K podobným záverom dospela aj vláda Slovenskej republiky v schválenom dokumente „Koncepcia inteligentného priemyslu pre Slovensko“ (Európska komisia, 2015).

5 Záver

Priemyselná revolúcia označovaná číslom 4.0 znamená zavádzanie inovatívnych technológii do výroby a aj do obchodu, čo spôsobuje, že niektoré staré biznis modely prestávajú fungovať a sú pomaly vytláčané novými inovatívnymi biznis modelmi, ktoré prinášajú pre všetky zúčastnené strany výhody.

Výrobcovia môžu získať na zdieľaní výrobných kapacít a pri spojení predajných kanálov. Pričom na druhej strane spotrebiteľ získa pridanú hodnotu vo vyššej individuálnosti produktov. Inteligentné výrobné zariadenia umožnia nákladovo efektívnu kusovú výrobu. Zamestnanci už nebudú musieť vo výrobách vykonávať opakované manuálne výkony, ale budú pôsobiť vo forme koordinátorov, alebo spolupracovať so strojmi. Pre západné ekonomiky prináša štvrtá priemyselná revolúcia možnosť návratu výroby, ktorá bola presunutá do tretích krajín z dôvodu lacnejšej pracovnej sily.

Samozrejme štvrtá priemyselná revolúcia neprináša len pozitíva, ale otvára aj mnoho otázok a výziev, ako sú napríklad strata pracovných príležitostí pre menej vzdelané vrstvy obyvateľstva, bezpečnosť zariadení pred elektronickými útokmi a mnohé iné.

Použitá literatúra (References)

knihy

Kagermann, H. a kol. (2016). *Industrie 4.0 in a Global Context.* München: Herbert Utz Verlag, 2016. 70 s. ISBN 978-3-8316-4500-8

Schwab, K. (2017). *The Fourth Industrial Revolution*. New York: Crown Business, 2017. 198 s. ISBN 978-1524758868

časopisy

Basl, J. (2016). Enterprise information systems and technologies in Czech companies from the perspective of trends in industry 4.0. *In Research and Practical Issues of Enterprise Information Systems.* http://www.springer.com/gp/book/9783319499437, [accessed 2017.13.04.]. ISSN 2198-0810

Basl, J. (2016). The pilot survey of the industry 4.0 principles penetration in the selected Czech and Polish companies. In *Journal of Systems Integration* [online] 2016. vol. 7, no. 4, http://www.si-journal.org/index.php/JSI/article/view/276, [accessed 2017.13.04.]. ISSN 1804-2724

Kang, S. H. a kol. (2016). Smart Manufacturing: Past Research, Present Findings, and Future Directions. In *International Journal of Precision Engineering and Manufacturing-Green*

Technology. vol. 3, no. 1, https://link.springer.com/article/10.1007/s40684-016-0015-5, [accessed 2017.14.04.]. ISSN 2198-0810

Xu, X. (2017). Machine Tool 4.0 for the new era of manufacturing. *In The International Journal of Advanced Manufacturing Technology.* London: Springer, 2017. https://link.springer.com/article/10.1007/s00170-017-0300-7, [accessed 2017.15.04.]. ISSN 1433-3015

Zawadzki, P. – Zywicki, K. (2016). Smart Product Design and Production Control for Effective Mass Customization in the Industry 4.0 Concept. In *The Journal of Production Engineering Committee of Polish Academy of Sciences and Polish Association for Production Management*. vol. 7, no. 3, https://www.degruyter.com/view/j/mper.2016.7.issue-3/mper-2016-0030/mper-2016-0030.xml, [accessed 2017.13.04.]. ISSN 2082-1344

internetové zdroje

Cancom. (2014). *Industrie 4.0 revolutioniert Wertschöpfung*. https://www.cancom.info/2014/07/kraftige-wachstums-chancen-durch-industrie-4-0/, [accessed 2017.12.04.].

Davis, R. (2015). *Industry 4.0 Digitalisation for productivity and growth*. European Parliamentary Research Service, 2015. http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2015/568337/EPRS_BRI(2015)568337_EN.pdf, [accessed 2017.12.04.].

DFKI. (2011). *From Industrie 1.0 to Industrie 4.0*. http://www.engineersjournal.ie/wp-content/uploads/2016/06/The-Industrial-Revolutions-copyright-DFKI-2011.jpg, [accessed 2017.12.04.].

European Commision. (2016). *Industry 4.0: The Internet of Things in action.* http://ec.europa.eu/newsroom/dae/itemdetail.cfm?item_id=27519&newsletter_id=141&lang=en, [accessed 2017.14.04.].

Európska komisia. (2012). *A Stronger European Industry for Growth and Economic Recovery.* http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2012:0582:FIN:EN:PDF, [accessed 2017.12.04.].

Európska komisia. (2015).*Stratégia pre jednotný digitálny trh v Európe.* http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SK/TXT/HTML/?uri=CELEX:52015DC0192&from=EN/, [accessed 2017.12.04.].

Evans, D. (2011). *The Internet of Things How the Next Evolution of the Internet Is Changing Everything* Cisco, 2016. http://www.cisco.com/c/dam/en_us/about/ac79/docs/innov/IoT_IBSG_0411FINAL.pdf, [accessed 2017.14.04.].

Gartner. (2016). *Top 10 Strategic Technology Trends for 2017 — Threat or Opportunity?*. http://www.gartner.com/technology/research/top-10-technology-trends/, [accessed 2017.14.04.].

IBM. (2016). *Big Data*. https://www.ibm.com/big-data/us/en/, [accessed 2017.14.04.].
Infosys, (2015). *Industry 4.0: The State Of The Nations*. https://www.infosys.com/engineering-services/iot/resources/Documents/state-nations-infographic.pdf, [accessed 2017.12.04.].

I-SCOOP. (2016). *Industry 4.0: the fourth industrial revolution – guide to Industrie 4.0*. https://www.i-scoop.eu/industry-4-0/, [accessed 2017.14.04.].

Krueger, J. (2015). *PLM as Enabler for Industry 4.0*. NTT DATA, 2015. http://www.plmportal.org/en/ntt-data-plm-as-enabler-for-industry-4-0.html, [accessed 2017.14.04.].

Ministerstvo hospodárstva. (2016). *Koncepcia inteligentného priemyslu pre Slovensko – návrh*. http://www.rokovania.sk/Rokovanie.aspx/BodRokovaniaDetail?idMaterial=26016, [accessed 2017.12.04.].

Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu. (2013). *Stratégia výskumu a inovácií pre inteligentnú špecializáciu SR (RIS3)*. http://www.economy.gov.sk/strategia-vyskumu-a-inovacii-pre-inteligentnu-specializaciu-sr/142232s, [accessed 2017.12.04.].

Morgan, J. (2014). *A Simple Explanation Of 'The Internet Of Things'*. USA: Forbes, https://www.sas.com/en_us/insights/big-data/what-is-big-data.html, [accessed 2017.14.04.].
SAS. (2016). *Big Data – What it is and why it matters*. https://www.sas.com/en_us/insights/big-data/what-is-big-data.html, [accessed 2017.14.04.].

Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond.* https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/, [accessed 2017.14.04.].

Woods, V. – Meulen, R. (2016). *Gartner Says By 2020, More Than Half of Major New Business Processes and Systems Will Incorporate Some Element of the Internet of Things*. Gartner, 2016. http://www.gartner.com/newsroom/id/3185623, [accessed 2017.14.04.].

Contact

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

Analýza podnikania v oblasti biopotravín
Analysis of organic food business

Stanislava Deáková, Jana Kissová

Abstract
At present, we are experiencing the development of business activities in areas that have not yet been desired and expanded. Choosing the right business subject is an important first step in starting a business. Depending on the initial idea, the business objectives and the mission of the company are formulated as follows. When formulating the focus of a business, a series of contexts, requirements and stimuli from our environment that shape our business activity must be perceived. One of the factors that is currently at the forefront is the trend of a healthy lifestyle. Therefore, I consider it important to focus on this area of business.

JEL classification*: M21, M11*
Keywords*: organic food business, business subject, analysis*

1 Úvod

V súčasnosti sa stretávame s rozvojom podnikateľských aktivít v oblastiach, ktoré doposiaľ neboli žiadané a rozšírené. Výber správneho predmetu podnikania považujeme za dôležitý prvý krok pri zahájení podnikateľskej aktivity. V závislosti od prvotnej idei sa nasledovne formulujú podnikateľské ciele a poslanie podniku. Pri formulovaní zamerania sa podniku treba vnímať rad súvislostí, požiadaviek a podnetov z nášho okolia, ktoré formujú našu podnikateľskú aktivitu. Jedným z faktorov, ktorý sa v súčasnosti dostáva do popredia je trend zdravého životného štýlu. Preto považujeme za dôležité zamerať sa na túto oblasť podnikania.

2 Teoretické východiská výskumu

Za základné piliere výskumu považujeme oblasti voľby predmetu podnikania a jeho významu, cenotvorbu v biopotravinách, špecifiká distribúcie a komunikácie so zákazníkom. Teoretické východiská a súvislosti prezentujeme v nasledujúcich častiach .

2.1 Význam voľby predmetu podnikania

Podnikateľské aktivity môžu byť v tejto oblasti smerované rôznymi smermi. Medzi nové trendy životného štýlu môžeme zaradiť zdravé stravovanie a adekvátny pitný režim, vhodné pohybové aktivity, psychohygiena, zvládanie stresu, pozitívne myslenie, zdravé a ekologické bývanie a iné.

Trendy v značnej miere vplývajú nielen na spotrebiteľov ale následne aj na producentov a predajcov zdravej výživy. Príklad môžeme vidieť aj na prispôsobovaní sa slovenských firiem, napríklad aj poskytovaním rôznych školení týkajúcich sa biostravovania alebo organizovaním tzv. „biocateringu“. Potenciál na Slovensku existuje a dopyt po zdravých potravinách neustále rastie predovšetkým u mladých ľudí a ľudí v produktívnom veku.

Každý trend má však aj svoju negatívnu stránku. V oblasti zdravej výživy, biopotravín môžeme považovať za negatívum ich cenu, ktorá môže byť v niektorých prípadoch aj 2,5-násobne vyššia v porovnaní s bežnými potravinami, čo môže mať aj za následok odradenie spotrebiteľov k zdravému životnému štýlu. Preto by sa mali producenti a predajcovia snažiť hľadať cestu ako tieto ceny znížiť.

Ďalšou príčinou nízkeho záujmu o zdravú výživu u slovenských spotrebiteľov môže by ich nízka dôvera v kvalitu biopotravín, pretože tieto potraviny v našich obchodoch nie sú tak kvalitné ako tie isté potraviny predávané u našich susedov. Za tieto potraviny platíme rovnako, no dostaneme buď menej alebo v nižšej kvalite. To platí nielen v segmente potravín ale aj drogérie a iné. V príspevku sa budeme zaoberať problamatikou biopotravín a zdravého stravovania, pretože tento trend je v súčasnosti najintenzívnejší a poukážeme na súvislosti v producentských reťazcoch.

Medzi súčasné trendy zdravého životného štýlu v oblasti stravovania môžeme zaradiť nasledovné: (Plichta, D., 2016)

- Investícia do kvality potravín, bio potraviny a odmietanie chémie v jedle: kvalita ingrediencií, ich pôvod, čerstvosť sú alfou a omegou zdravého stravovania. Je pravdou, že nie všetko, čo je označenie značkou bio je v skutočnosti bio. Toto označenie využívajú výrobcovia aj za tým účelom, aby mohli zvýšiť skutočnú predajnú cenu výrobku, avšak pri dôkladnom prečítaní si zloženia, zistíme, že uvedenie bio nie je až také bio. Pri investícií do kvality nejde o to aby sme vykúpili celý obchod s biopotravinami. Ak máme možnosť za pár eur na viac urobiť lepšie voľby, tak je dobré orientovať sa na producentov a farmárov, ktorí nám zaručene predajú čerstvé a kvalitné potraviny. Týmto rozhodnutím podporíme poctivú domácu výrobu a predaj.

- Dobré tuky, správne sacharidy, kokosové a iné oleje: dôležité je uvedomiť si, že tuky vo výžive nie sú možnosť ale sú skôr nevyhnutnosť.

- Odhalenie individuálnych intolerancií a eliminácia lepku a kazeínu: ako vieme v minulosti bolo bežné jesť chlieb, rôzne mliečne výrobky bez spätnej reakcie organizmu na zložky, ktoré tieto potraviny obsahovali. Problém nastal v tom, že sa zmenila kvalita potravín, pšenica je vo väčšine produktov inej mutovanej odrody a naša imunita sa od narodenia vyvíjala na základe mnohých negatívnych vplyvov. V minulosti nebolo bežné, že ľudia mali intoleranciu na lepok alebo laktózu, avšak v súčasnosti táto choroba je čoraz častejšia. Zistilo sa, že pri jedincoch, ktorí majú tuto intoleranciu to spôsobu tráviace problémy a preto sa vyrobili produkty pre celiatikov a ďalších pacientov, ktorí majú probléme nielen s intoleranciou lepku ale aj napríklad laktózy. V súčasnosti môžeme vidieť zvýšený počet predajní, ktoré predávajú produkty pre tieto skupiny spotrebiteľov. Nielenže vznikajú samostatne špecializované predajne ale čoraz viac môžeme vidieť vo veľkých supermarketoch oddelenia s bezlepkovými výrobkami akými sú napr.: mliečne výrobky, sójové produkty, bezlepkový chlieb, pečivo a iné.

- Surová strava, antioxidanty a rôzne powerfoods.
- Čistá voda, kvalitné čaje, káva.

V oblasti biopotravín je zostavenie podnikateľského zámeru veľmi dôležité, keďže prichádzame na trh s niečím novým, čo má zlepšiť, resp. prospieť nášmu zdraviu a osloviť potenciálnych zákazníkov, ktorí preferujú tento spôsob zdravého stravovania.

2.2 Tvorba cien v biopotravinách

Cena predstavuje úhradu, ktorú vyžaduje výrobca, resp. predávajúci za ponúkaný výrobok alebo službu od kupujúceho a ktorú je kupujúci ochotný zaplatiť. Cena plní nasledovné funkcie: (Boučková, J. a kol., 2003)

- cena je meradlom pre určenie hodnoty výrobku,
- cena má rozhodujúci význam pre krytie vynaložených nákladov a tvorbu zisku,
- má akvizičnú úlohu,

- príjmy spotrebiteľov sú ohraničené a preto sa pri výbere z viacerých možností riadia podľa ceny.

Ceny biopotravín, že sú vyššie ako ceny konvenčných potraviny. Biopotraviny sú v priemere o 30-80% drahšie ako sú klasické potraviny. V niektorých produktoch sa môžeme stretnúť s tým, že cena je o viac 100% vyššia ako cena bežných potravín. Cena biopotravín zodpovedá ich prirodzenému pôvodu, kvalite a s ohľadom na životné prostredie. Príčinou je, že si ekologická produkcia vyžaduje viac ručnej práce, výroba je sezónna a spracúvajú sa malé množstvá výrobkov pri ich veľkej rôznorodosti.

Vzhľadom na spracovanie a skladovanie ekologických potravín, ktoré sú bez použitia chemických látok, sú ich doby trvanlivosti kratšie, čo si vyžaduje častejšie spracovanie, balenie, rozvoz a podobne. Ekologické potraviny teda stoja presne toľko, koľko by potraviny mali stáť, pri biopotravinách neplatíme za značku BIO, ale za zdravé a vysoko kvalitné potraviny, vypestované s ohľadom na ochranu prírody. Všetko záleží len na spotrebiteľoch, či chcú kupovať čo najlacnejšie produkty alebo uprednostnia kvalitu a chuť. Porovnanie cenotvorby bipotravín a konvenčných potravín uvádzame v tabuľke 1.

Tabuľka 1
Porovnanie cenotvorby biopotravín a konvenčných potravín

Produkt	Hmotnosť	Priemerné ceny v €		Rozdiel v €
		Konvenčné potraviny	Biopotraviny	
Citróny	500g	1,38	1,99	0,61
Zemiaky	2kg	1,39	1,50	0,11
Vajcia	6ks	0,75	1,99	1,24
Ryža	500g	1,51	2,45	0,94
Jogurt biely	125g	0,25	0,59	0,34
Šošovica	500g	1,69	3,66	1,97
Tarhoňa	400g	0,75	2,45	1,70
Mlieko	1L	0,49	0,89	0,40
100% pomaranč.džús	1L	1,59	3,09	1,50
Cukor kryštálový	500g	1,39	2,59	1,20

Zdroj: spracované na základe prieskumu z predajní

Z prieskumu cien vyplýva, že ceny vybraných biopotravín boli vyššie ako ceny bežných potravín. Na záujem o biopotraviny zareagovali všetky veľké obchodné reťazce, kde majú pulty s biopotravinami. Zákazník tak okamžite zistí, že napríklad klasický biely jogurt stojí 0,25 € a biojogurt je o 0,34 € drahší. Najväčší cenový rozdiel môžeme vidieť, pri šošovici, kde biošošovica je o 100% drahšia ako klasická. Samozrejme všetko záleží od značky a výrobcu.

 ISBN 978-80-225-4462-7

2.3 Špecifiká distribúcie a komunikácie so zákazníkom v biopotravinách

Biopotraviny v sebe nesú požiadavku na špecifický prístup pri ich distribúcii a samotnej komunikáciiso zákazníkom. Výber vhodnej distribučne siete vo všeobecnosti, ako uvádza Kaňovská, I. (2009) "patrí medzi veľmi dôležité manažérske rozhodnutia. Napríklad tvorba cien závisí na voľbe predaja podniku prostredníctvom maloobchodu, svojich predajní, alebo špecializovaných obchodov predávajúcich vysoko kvalitné výrobky vybraným skupinám zákazníkom. Rozhodnutie týkajúce sa predajných zástupcov a reklamy do značnej miery závisí na tom, aká je obchodná úroveň maloobchodníkov a na tom, aké im je treba poskytnú informácie. Aj rozhodnutie o voľbe distribučných kanálov vytvára relatívne dlhodobé záväzky voči iným podnikom."

Pri distribúcií ekologických potravín je dôležité zdôrazniť určité špecifikácie potravín zdravej výživy, ako sú podmienky prepravy s ohľadom na rýchlejšiu kazivosť. Pri skladovaní musíme dbať na to aby bola čo najviac uchovaná kvalita biopotravín. Dôležitá je čerstvosť produktov, ktorá je pri eko potravinách kratšia v porovnaní s bežnými potravinami. Týka sa to hlavne bio ovocia a zeleniny, ktoré nie sú striekané rôznymi chemickými látkami na udržanie dlhšej čerstvosti. Preto je dôležité sledovať ich čerstvosť a zabezpečiť pravidelné dodávky.

Marketingovú komunikáciu môžeme chápať ako rozhodujúci sprostredkovací vzťah medzi ponukou výrobcu (výrobky a služby) a skupinou zákazníkov, pre ktorú sú tieto statky určené. (Kimmel, J.A., 2005).

Tradičné nástroje marketingovej komunikácie akými sú podpora predaja, reklama, vzťah s verejnosťou , osobný predaj a priamy marketing sa musia v oblasti predaja biopotravín využívať s osobitým prístupom. V oblasti zdravého životného štýlu zohrávajú komunikačné nástroje významnú úlohu. Očakáva sa od nich užší kontakt so zákazníkom, možnosť vysvetliť a prezentovať produkt osobne a uistiť zákazníka o jeho kvalite, výhodách, pozitívnych účinkoch. Práve to sú rozhodujúce faktory, ktoré zákazníkov zaujímajú a sú zlomovým bodom pre uskutočnenie nákupu.

3 Ciele, metodika a predmet výskumu

Cieľom príspevku je analyzovať možnosti podnikateľskej činnosti v oblasti podnikania v odvetví biopotravín a zdravej výživy. V teoretickej časti vymedziť podnikateľský priestor a oblasť podnikania, poukázať na špecifiká a v aplikačnej časti analyzovať súčasnú situáciu na základe prieskumov a štatistických zistení.

Prvá časť je venovaná vymedzeniu teoretických základov analyzovanej oblasti výskumu. Druhá časť sa zameriava na stanovenie vedeckých cieľov, použitej metodike a predmetu skúmania. V tretej časti uskutočňujeme samotný výskum a poukazujeme na zistenia z neho vyplývajúce.

Pri spracovaní príspevku sme ako zdroj informácií využili domácu a zahraničnú literatúru a nakoľko je téma ešte novou oblasťou informácie sme doplnili aj novými údajmi z internetových zdrojov. K spracovaniu výskumnej časti boli použité štatistické údaje a interné údaje Ústredného kontrolného a skúšobného ústavu poľnohospodárskeho v Bratislave.

Predmetom výskumu je špecifické odvetvie podnikania v oblasti biopotravín so zameraním sa na vymedzenia špecifík a analýzy súčasného stavu v sledovanej oblasti.

4 Výsledky výskumu a diskusia

Vo vlastnej výskumnej časti uskutočníme analýzu v dvoch oblastiach, ktorými sú odvetvie ekologického poľnohospodárstva a trendy v produkcii biopotravín.

4.1 Analýza odvetvia ekologického poľnohospodárstva

Nakoľko spracovanie a predaj biopotravín je veľmi úzko spojené s ich produkciou, považujeme za dôležité zdôrazniť významnosť vplyvu samotného ekologického poľnohospodárstva na celkovú kvalitu produktu a následné označenie značkou Bio.

Počiatky rozvoja ekologického poľnohospodárstva sa na Slovensku môžeme datovať od roku 1991 nadväzujúc na skúsenosti a vývojové trendy západoeurópskych krajín. V tejto súvislosti však treba upozorniť na skutočnosť, že samotné ekologické pestovanie plodín existovalo aj v omnoho dávnejších dobách a až vplyvom idustrializácie sa začali vo väčšej miere používať chemické ochranné látky, čo pomáhalo zvýšiť výnosy a znížiť kazivosť. V tomto období sa však produkcia v tomto zmysle nekategorizovala.

V súčasnom období sa trh s ekologickými potravinami a produktmi šetriacimi životné prostredie zatiaľ rozvíja pomalšie ako v krajinách západnej Európy, od roku 2004 zažíva ekologické poľnohospodárstvo dynamickejší rozvoj aj na Slovensku. So zvyšujúcou sa náročnosťou na kvalitu potravín a rastúcim environmentálnym povedomím sa mení aj správanie spotrebiteľov, čomu sa prispôsobuje výroba a ponuka. Číselné údaje zaznamenávajúce vývoj ekologického poľnohospodárstva uvádza tabuľka 2.

Tabuľka 2

Vývoj ekologického poľnohospodárstva v období 1991 – 2016

Rok	Registrovaná výmera / ha x 100	Počet fariem	Priemerná registrovaná výmera farmy v ha
1991	147	37	399
1992	147	38	387
1993	152	39	389
1994	155	44	353
1995	149	44	340
1996	177	33	537
1997	278	46	604
1998	506	82	617
1999	463	69	672
2000	584	88	664
2001	587	81	724
2002	499	76	657
2003	544	88	619
2004	530	117	453
2005	921	196	470
2006	1 219	266	458
2007	1 226	279	439
2008	1 367	350	390
2009	1 468	371	396
2010	1 782	403	442
2011	1 803	364	495
2012	1 686	362	465
2013	1 620	341	475
2014	1 803	399	452
2015	1 864	416	448
2016	1 870	430	435

Zdroj: spracované z interných údajov Ústredného kontrolného a skúšobného ústavu poľnohospodárskeho Bratislava (ÚKSÚP)

 ISBN 978-80-225-4462-7

V prvom sledovanom roku 1991 začalo ekologicky hospodáriť prvých 37 fariem. Vývoj počtu ekologických fariem a ich priemerná výmere v ha v rokoch 1991-2016 dosahovala premenlivé hodnoty. Tento vývoj sa zintenzívnil predovšetkým po vstupe Slovenska do EÚ. Zatiaľ čo v roku 2005 bolo na Slovensku registrovaných v systéme EP 196 ekofariem, v roku 2006 sa tento počet zvýšil na 266. Rastúci trend počtu ekofariem prevládal aj v nasledujúcich rokoch. Hoci sa priemerná výmera farmy zmenšovala na plochu 435 ha v roku 2016, každým rokom pribúdal počet ekofariem. V systéme ekologického poľnohospodárstva bolo v roku 2016 evidovaných 430 subjektov hospodáriacich na výmere 1 870 ha poľnohospodárskej pôdy.

Na trhu ekologickej poľnohospodárskej výroby (EPV) pôsobia subjekty rôznej právnej formy ako sú akciové spoločnosti (a.s.), samostatne hospodáriaci roľník (SHR), spoločnosť s ručením obmedzeným (s.r.o.), družstvo a iné. Počet subjektov podľa jednotlivých právnych foriem môžeme vidieť v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 3
Prevádzkovatelia v EPV podľa právnej formy za rok 2016

Právna forma	Počet registrovaných prevádzkovateľov
Družstvo	80
s. r. o.	330
a. s.	24
SHR	146
Iné	11
Spolu SR	**591**

Zdroj: spracované z interných údajov Ústredného kontrolného a skúšobného ústavu poľnohospodárskeho Bratislava (ÚKSÚP)

V registri ekologického poľnohospodárstva vedenom Ústredným kontrolným a skúšobným ústavom poľnohospodárskym je celkovo registrovaných 591 subjektov a z toho najväčšie zastúpenie ku koncu roka 2016 mala právna forma s. r. o. s počtom 330 prevádzkovateľov.

4.2 Aktuálne trendy vo výrobe biopotravín

Potravinársky priemysel predstavuje v priemyselnom portfóliu a ekonomike Slovenska veľmi dôležité odvetvie, ktoré priamo nadväzuje na poľnohospodársku prvovýrobu, generuje okrem základnej potravinárskej výroby aj služby, poskytuje pracovné miesta, má významný vplyv na rozvoj regiónov a zabezpečuje výživu obyvateľstva. Potravinársky priemysel je nevyhnutné vnímať ako strategický priemysel, ktorý zabezpečuje potravinovú suverenitu Slovenska a ktorý disponuje potenciálom na rozvoj s cieľom zabezpečiť potravinovú sebestačnosť našej krajiny na úrovni 80 % v horizonte roku 2020 pri súčasnom rešpektovaní požiadaviek ochrany životného prostredia a zachovaní princípov udržateľného rozvoja.

 ISBN 978-80-225-4462-7

Tabuľka 3
Počet výrobcov biopotravín za sledované obdobie 2000 - 2016

Výrobcovia biopotravín - stav k 31.12.2016	
Rok	**Počet**
2000	0
2001	4
2002	12
2003	15
2004	18
2005	23
2006	33
2007	52
2008	54
2009	64
2010	61
2011	59
2012	70
2013	75
2014	83
2015	83
2016	86

Zdroj: spracované z interných údajov Ústredného kontrolného a skúšobného ústavu poľnohospodárskeho Bratislava (ÚKSÚP)

Podľa tabuľky č. 3 môžeme vidieť, že počet výrobcov biopotravín na Slovensku sa za obdobie 2000-2016 výrazne zvýšil. Pokles počtu výrobcov môžeme zaznamenať v rokoch 2009-2011, čo bolo v dôsledku finančnej krízy a jej negatívne dôsledky mali vplyv aj na výrobcov. Stagnáciu môžeme vidieť v rokoch 2014-2015, kde sa počet výrobcov biopotravín nemenil a bol na hodnote 83. V roku 2016 sa počet výrobcov zvýšil o 3 v porovnaní s rokom 2015, čo hodnotíme pozitívne a v nasledujúcich rokoch môžeme predpokladať, že vplyvom nových trendov zdravého stravovania sa i počet výrobcov zdravých potravín bude zvyšovať.

Ako vidieť z realizovaného výskumu podnikateľské prostredie vývojom spoločnosti a potrieb spotrebiteľov neustále rozširuje svoje možnosti uplatniť sa. Podnikateľské subjekty na nové výzvy reagujú čo sme dokumentovali aj na rastúcom trende počtu podnikateľských subjektov venujúcich sa ekologickej výrobe. Zároveň znižujúca sa výmera na ktorej poľnohospodári svoju činnosť prevádzkujú je dôkazom intenzívnejšieho využívania dostupných zdrojov pri zabezpečení kvalitných surovín pre ďalšie spracovanie.

Zabezpečenie kvalitných produktov sa však viaže aj na špecifickú cenotvorbu ponúkaných tovarov, pričom sú ceny vo väčšej miere vyššie v porovnaní z bežne dostupnými produktami. Tento jav vnímame ako jedno z úskalí podnikania v sledovanej oblasti a môže byť dokonca príčinou zániku podnikateľskej aktivity v dôsledku nehospodárnosti podnikateľského subjektu. Preto odporúčame z omnoho väčším dôrazom udržiavať a budovať kontakt so zákazníkom v snahe vysvetliť a presvedčiť ho o kvalite poskytovaného tovaru, ktorý zaručuje zároveň nielen ponúkaný ekologický produkt ale aj jeho čerstvosť pri dodaní a tým vyššiu výživovú hodnotu, čo sa odzrkadlí aj vo vyššej cene.

 ISBN 978-80-225-4462-7

5 Záver

Analýza odvetvia biopotravinárskeho priemyslu v kontexte jeho produkcie, spracovania a následného predaja ukázala na špecifiká a osobitý prístup k jeho cenotvorbe, distribúcii, komunikácii a načrtla otázky týkajúce sa kvality pestovania a pracovania bioprodukcie. V nadväznosti na uvedené skutočnosti bol dokumentovaný aj trend rozvoja spoločností, ktoré uskutočňujú v primárnom sektore samotnú produkciu biopotravín. Zákazníckou otázkou však ostáva či sú produkty označované značkou Bio právom predávané pod touto značkou, teda či ich kvalita zodpovedá aj nastaveným kritériám na bioprodukciu a následná adekvátnosť cien.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0784/15 „Skúmanie vzťahu sociálnych inovácií a ekonomiky podniku za účelom zvyšovania konkurencieschopnosti podnikateľského subjektu“ v rozsahu 100%.

Použitá literatúra (References)

Boučková, J. a kol. (2003). *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1

Kaňovská, I. (2009). *Základy marketingu*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2009. ISBN 978-80-214-383-5

Kimmel, J.A. (2005). *Marketing communications*. Oxford University Press: Oxford. 2005. ISBN 0-19-927694-3

Plichta, D. (2016) : *5 súčasných trendov zdravého životného štýlu, ktoré sa oplatí vyskúšať.* https://www.dusanplichta.com/blog/sucasne-trendy-zdraveho-zivotneho-stylu-ktore-sa-oplati-vyskusat/>, [accessed 20.06.2017].

Ústredný kontrolný a skúšobný ústav poľnohospodársky Bratislava. Interné údaje.

Contact

Stanislava Deáková
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: stanislava.deakova @ euba.sk

Jana Kissová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
email: jana.kissova @ euba.sk

Štíhla výroba a logistika - stále aktuálna výzva na zvyšovanie efektívnosti podnikových procesov
Lean production and logistics - an ongoing challenge to increase the efficiency of business processes

Andrej Dupaľ

Abstract
Developing processes not only in production management and logistics (Production Development Management and Logistics) have been paying attention in recent years. They call for changes and also due to the processes of globalization and internationalization, as well as the interest of professionally prepared managers. There is also the intention to promote and develop these attributes. The name given at the beginning of annotation in the English language has not yet been found in the professional or scientific literature. It is natural, therefore, that we want to devote more attention to it, to develop and justify it scientifically.

JEL classification*: M 11, L90*
Keywords*: lean production, lean logistics, globaization, development processes, innovatieve mind*

1 Úvod

Integračné a rozvojové procesy, stav a perspektívy zmien (hospodárskych a politických nielen v Európe, ale aj vo svete, globalizácia, rýchly postup a napredovanie IT/ IS), ovplyvňujú do značnej miery i správanie sa ekonomík, samozrejme i našej slovenskej. Potrebujeme si viac uvedomiť, že súčasné trendy vo svete, nové metódy, koncepcie riadenia sú nástrojom, hnacím motorom na vykonanie (vykonávanie) zmien. Dynamika rozvoja globalizovaného trhu tiež kladie nové, náročnejšie ciele na jednotlivé subjekty, a ten, kto chce obstáť v tomto procese, musí sa rýchlo prispôsobiť daným požiadavkám.

Ešte predtým, keď sme pristupovali ku konceptu tohto príspevku, uvedomili sme si vážnosť, aktuálnosť a nevyhnutnosť zmeny. Máme k tomu nasledovný dodatok: Súčasný rozvoj prináša množstvo zmien, zmeny sa uskutočňujú veľmi rýchlo. Sťažujú mnohým podnikateľským jednotkám ich prežitie. Podniky však vedia, že zmeny sú nevyhnutné, potrebné. Často sa ale nestihnú prispôsobiť ich rýchlosti. Táto myšlienka je adekvátna v tom smere, že platí všeobecne. Konkrétnou zmenou ale môže byť napr. aj inovačná, kvalitatívna, výrobková (vnútrovýrobková) zmena, tiež organizačná diverzifikácia. A vo vyššom štádiu rozhodovacieho procesu – aj potreba štíhlej výroby a štíhlej logistiky.

Už v predchádzajúcom výskume sme uvedený vzťah nazvali kvalitatívnym, pričom túto spätosť považujeme aj za „akési“ párové pojmy. Nie je ich v ekonomických disciplínach, zvlášť v manažmente výroby, veľa. Sme presvedčení, že výroba a logistika, jednoducho povedané, patria k sebe.

Iba klasicky myslieť v súčasnosti už nestačí. Dôležité je aj štíhle a inovatívne myslenie. Novšie aspekty, metódy či koncepcie riadenia nielen nás – pedagógov, ale aj podnikateľov – manažérov nútia k tomu, aby sa nové myšlienky správne interpretovali a aj realizovali či uplatňovali v podnikovej praxi.

Téma príspevku je koncipovaná v súvislosti s medzinárodnou vedeckou konferenciou doktorandov na tému: Ekonomika, financie a manažment podniku XI. Je zároveň aj riešením a súčasťou katedrového výskumu a jej vedeckej školy.

V skrátenej verzii príspevku sa chceme venovať nasledujúcim otázkam, problémom: zoštíhľovanie ako objektívna potreba rozvoja (zdokonaľovania) podnikových procesov, štíhla výroba a štíhla logistika v súčasnom podniku.

2 Zoštíhľovanie ako trend a spôsob zdokonaľovania podnikových procesov

Je viacero faktorov, prečo sa v súčasnosti intenzívnejšie skloňuje výraz, či hovorí sa o pojme „zoštíhľovanie“. Nielen teória, ale i prax podnikateľských jednotiek vidí perspektívy v štíhlom manažmente, štíhlom podniku, štíhlej výrobe a podobne.

Zoštíhľovanie vo všeobecnosti je aktivitou, ktorá vyvolala potrebu aj u samotných manažérov a podnikateľov zamyslieť sa v danej súvislosti nad svojou ďalšou činnosťou resp. podnikaním. V snahe ďalšieho rozvoja si uvedomujú, že v danom prípade pôjde o aktivizáciu a smerovanie k odstráneniu nadbytočných krokov, štruktúr, vzťahov, operácií naprieč celou spoločnosťou (vertikálne aj horizontálne).

Sú dve kategórie, ktoré pri zoštíhľovaní hrajú podstatnú úlohu. Okrem hodnotového prístupu je pri zoštíhľovaní dôležitá aj redundancia. K prvej kategórii – hodnotový prístup, treba uviesť to, že ide o prístup založený na pochopení toho, že pre zákazníka a spoločnosť tvorí hodnota (pridaná), čo v očiach zákazníka tou hodnotou skutočne je (pozri obr. 1). Treba zároveň povedať, že takýto prístup vedie k zavádzaniu nielen trvalých zlepšení, ale i napomáha tvoriť kultúru ustavičného zlepšovania, zdokonaľovania, reálne tiež umožňuje napĺňať požiadavky trhu a zákazníkov. Optimálne je, ak sú prevádzkové činnosti a samotné podnikanie nastavené tak, aby záviseli iba od zákazníckeho dopytu a ponuky. Vtedy podnik nevykonáva nepotrebné činnosti, nevyrába nadprodukciu, ktorú trh nie je schopný absorbovať. Ak podnikateľská jednotka dosiahne takýto status, úroveň vyspelosti vnútropodnikového manažmentu, stáva sa tzv. štíhlou spoločnosťou alebo podnikom so štíhlou výrobou. Parametre podniku sú zákaznícky nastavené, spúšťacím faktorom a štartovacím mechanizmom na ich výkon je zákaznícky dopyt.

Ďalším „štartovacím“ mechanizmom na zoštíhľovanie je redundandnosť (nadbytočnosť). Nie je to iba eliminácia, ale hlavne odstraňovanie toho, čo je nadbytočné, čo neprispieva k ďalšiemu rozvoju, čo brzdí zdokonaľovanie.

Špecialisti na zoštíhľovanie uvádzajú tieto kategórie nadbytočností:
- Doprava, premiestňovanie
- Neefektívne pohyby a zbytočná manipulácia
- Nadprodukcia
- Nadbytočné spracovanie
- Defekty a straty.

Okrem vyššie uvedených atribútov je tiež potrebné aby si manažment všímal, kontroloval a v podstate i menil niektoré ďalšie prvky či spolufaktory na zoštíhľovanie. Dokonca môžu sa spolupodieľať na tvorbe, obsahu, uplatňovaní a realizácii takých pracovných princípov zoštíhľovania, ako sú:

- štíhly koncept pracovnej skupiny, tíme,
- optimálnosť a zodpovednosť prijatých rozhodnutí,
- spätná väzba,
- zameranie sa na zákazníka,
- nová tvorba hodnôt,
- štandardizácia,
- neustále zlepšovanie,
- okamžité odstraňovanie chýb (nedostatkov),

- vopred premyslieť a naplánovať,
- zvládnuť najmä malé kroky.

3 Štíhla výroba – inovatívny systém na zdokonaľovanie klasickej výroby

Je podľa nás, jednoznačnou alternatívou na zdokonaľovanie všetkých skutočností súvisiacich s výrobou, dodáme, nielen s ňou. Optimálny projekt, súvisiaci aj s jej „spresnením“ a uplatňovaním, má tieto znaky: spotrebuváva menej ľudského úsilia, priestoru, kapitálu, strojov, zariadení, surovín a materiálu, menej času.

V súvislosti so štíhlou výrobou je zaujímavé a nepochybné, že hodnota výrobku, a tiež služieb, sú dôležité nielen pre trh, ale tiež pre zákazníka. Zákazník však nemusí vedieť výšku nákladov na výrobu, koľko zamestnancov je potrebných, resp. s akou technológiou je proces spätý. Nemusí dokonca platiť za chyby na kvalite, ani za nadbytočnú výrobu, tiež náklady na dopravu a skladovanie (vo väčšine prípadov). To je predovšetkým úlohou samotného podniku.

Asi sa znovu zopakujeme. Základom štíhlej výroby v produkčnom systéme je postupné zoštíhľovanie výroby, to znamená zmenšovanie a postupné odstraňovanie medzioperačných činností, ich eliminácia, hlavne však strát a prestojov. Zoštíhľovanie výroby nikdy nemôže fungovať samostatne. Je to previazanosť najmä s tým, čo výrobe predchádza, resp. po nej nasleduje.

K základným prvkom štíhlej výroby treba zaradiť:

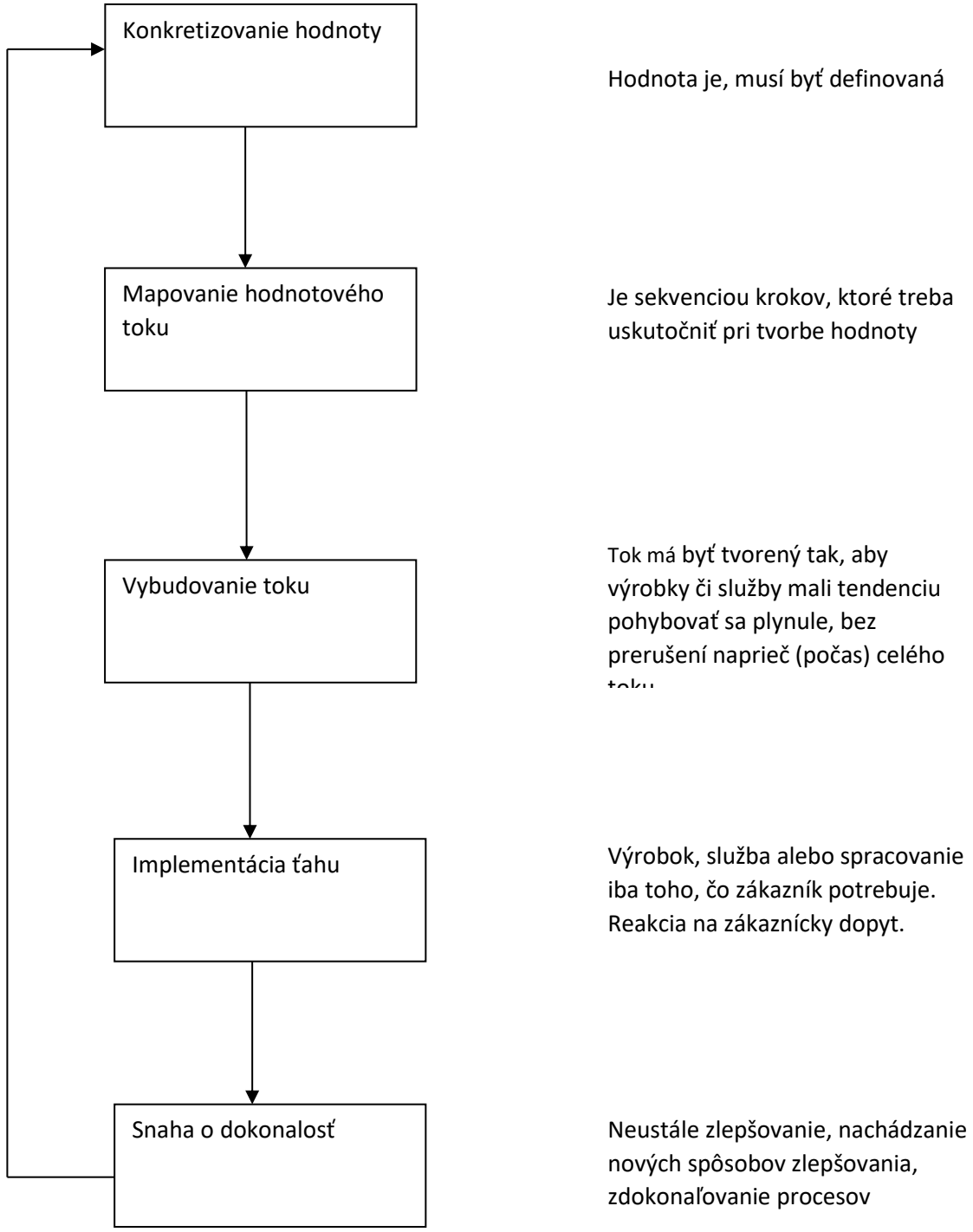
- Tímovú prácu (väčšiu autonómiu a zodpovednosť prenesenú na pracovné skupiny)
- Zvýšenie produktivity a kvality práce (totálne riadenie kvality)
- Vyhýbanie sa preťažovaniu výrobných liniek, nepodarkom a všetkým druhom strát a prestojov
- Systémové riadenie údržby
- Orientáciu na zákazníka
- Simultánne inžinierstvo vo vývoji výrobkov a výrobných procesov
- Zapojenie dodávateľov do vývoja výrobkov, výrobných procesov, do činností v podniku, neustále zlepšovanie logistiky objednávania
- Účelné informačné systémy
- Orientáciu na projektový a procesný manažment
- Kaizen ako proces neustáleho zlepšovania
- Úzku kooperáciu so zákazníkmi
- Štíhle distribučné kanály
- Štíhlu logistiku.

V súčasnosti mnohí, priaznivci štíhlej výroby si však neuvedomili, že táto koncepcia je charakteristická necentralizovanou organizáciou (decentralizáciou riadenia), striktnou orientáciou riadenia na zákazníka a kvalitu, motiváciou a skupinovou prácou. Aj z daného vyplýva, že štíhla výroba napriek svojim nesporným pozitívam, neposkytuje vždy návod na riešenie podnikových problémov, v jeho produkčnom systéme. V zmysle uvedeného konceptu si podnik musí hľadať svoju vlastnú cestu, vlastný spôsob a zmysel realizácie vlastných cieľov a činností.

 ISBN 978-80-225-4462-7

Obrázok 1

Proces konkretizovania hodnoty pri zoštíhľovaní



4 Štíhla logistika – synergický partner štíhlej výroby

Štíhla logistika je dimenziou štíhlej výroby. Jedná sa v danom prípade o spojité nádoby, spoločný generátor a vzájomné doplňovanie myšlienok, obohacovanie tohto vzťahu. V rámci rozsiahleho spôsobu realizácie podnikových výkonov totiž nemôžeme hovoriť iba o riadení vnútropodnikového toku materiálu a tovarov, ale tiež o riadení pohybu materiálov a výrobkov od dodávateľov do podniku, na jednotlivé pracoviská, rovnako i výrobkov a polotovarov z pracovísk a podniku ku zákazníkovi. Všetky tieto úlohy možno zahrnúť pod komplexný pojem manažment výroby a logistiky. Podobných prípadov (príkladov) v danom vzťahu možno uviesť aj viac.

Neuviedli sme to, že cieľom štíhlej logistiky má byť zabezpečenie čo najkratšej doby výroby, a bez zbytočných zásob. To je aj dôvod na to, aby sa manažéri podnikov zamýšľali nad vyššie uvedeným vzťahom komplexne. Filozofia štíhlej logistiky je tiež komponentom, súčasťou nového smerovania modernej podnikovej logistiky v 21. storočí. Aj vedecké pramene uvádzajú, že nastal určitý zlom v chápaní, tiež vo význame logistiky pre tzv. svetovú prax. Štíhla logistika (v súčasnosti so štíhlou výrobou) podstatnou mierou ovplyvnia získanie konkurenčnej výhody na globálnom trhu tých podnikateľských jednotiek, ktoré už teraz majú v tomto smere pripravené kvalitné logistické projekty (dlhodobé), a zamerané nielen na vlastné podnikanie, ale aj na poskytovanie služieb.

Ďalší argument o význame štíhlej logistiky súvisí s uvádzaním informácie o svetovej triede logistiky – World Class Logistics. Tento termín, v súvislosti s vyššie uvedeným, hovorí hlavne o týchto atribútoch:
- stáčanie času,
- znižovanie logistických nákladov,
- zvyšovanie kvalitatívnych parametrov a kvality logistických služieb.

„Pozorovať“ tieto atribúty bude v ďalšom období, podľa nášho názoru, pomerne náročné, Možno aj preto, že samotnému podniku nezaručia dosiahnutie národnej (nadnárodnej), tobôž nie svetovej úrovne. Asi úplne nové výzvy, odhodlania budeme nútení riešiť logistickým reinžinieringom.

Dlhodobá schopnosť implementácie projektu štíhlej logistiky má byť určená, zabezpečená:
- presne definovanými cieľmi (hlavného, parciálnymi),
- definovanou víziou a stratégiou vedúcou k dosiahnutiu cieľov,
- určenými termínmi zahájenia, kontroly, ukončenia,
- definovanými zdrojmi, nákladmi, prínosmi pre podnik,
- presne definovanými právomocami, zodpovednosťou, pravidlami na motiváciu, stimuláciu odmeňovanie.

Záverom k tejto časti príspevku zdôrazníme, že zavedenie štíhlej logistiky v podniku si vyžaduje jednoznačnú podporu vrcholového manažmentu, ktorý je a bude garantom daného projektu. Odsúhlasený (menovaný) manažér projektu na vrcholovej úrovni, musí byť predovšetkým odborník. Zároveň musí mať od začiatku pocit istoty v tom, že závery projektu sa premietnu do strategických cieľov v podniku.

Poznámka pre obe predchádzajúce časti spočíva v tom, že pre oba procesy je dôležitá štandardizácia. Znamená to, že uvádzanie nových zmien (napr. zoštíhľovanie) treba zabezpečiť tak, aby bol dodržaný aj proces noriem, predpisov, ktorých cieľom je udržanie štandardu.

 ISBN 978-80-225-4462-7

5 Záver

Príspevok, ktorý sme uviedli, je len náčrtom problematiky, súvisiacej s danou oblasťou skúmania. Je tiež, ako sme naznačili v jeho úvode určený skôr pre doktorandov, ale aj tých, ktorí sa o problematiku nielen na Fakulte podnikového manažmentu, EU v Bratislave intenzívnejšie zaujímajú. Mnohé vlastné myšlienky budú predmetom na ich ďalšie rozvíjanie, zdokonaľovanie v katedrovom výskume. Zároveň v zjednodušenej forme budú prezentované aj v obsahu a inovácii pedagogického procesu katedrových predmetov.

Použitá literatúra

Baudin, M. (2004). *Lean Logistics: The Nuts and Balts of Delivering Materials and Goods.* New York: Productivity Press, 2004. ISBN 1-56327-296-2

Béranger, P. (1988). *Les nouvelles règles de la production. Vers l` Excellence Industrielle.* Paris: DUNOD enterprise, 1988. ISBN 2-04-016977-6

Bosenberg, D., Metzen, H. (1997). *Lean manažment.* Bratislava: Slovo, s. r. o., 1997. ISBN 80-85711-16-8.

Dupaľ, A., Brezina, I. (2006). *Logistika v manažmente podniku.* Bratislava: Sprint, 2006. ISBN 80-89085-38-5

Dupaľ, A., Leščišin, M., Stern, J.(2008). *Manažment výroby.* Bratislava: Sprint-vfra, 2008. ISBN 80-89085-00-6

Dupaľ, A., Rakovská, J. (2010). *Vnútropodnikový manažment výroby.* Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2010. ISBN 978-80-225-2880-1.

Dupaľ, A., Majtán, M. (2013). *Manažment projektov v rozvoji podnikov.* Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2013. ISBN 978-80-225-3591-5

Imai, M. (2004). *KAIZEN: metoda, jak zavést úspornejší a flexibilnejší výrobu v podniku.* Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0461-3

Jurová, M. a kol. (2016). *Výrobní a logistické procesy v podnikání.* Praha: Grada Publishing. 2016. ISBN 978-80-247-5717-9

Nollet, J., Kélada, J., Dioro, M. O. (1986). *La question des operations et de la production – une approche systémique.* Québec: Gaëtan Morin Editéur, 1986. ISBN 2-89105-196-3

Contact
prof. Ing. Andrej Dupaľ, CSc.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu výroby a logistiky
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republikae-mail: andrej.dupal@euba.sk

Zákon č. 222/2004 Z. z. o dani z pridanej hodnoty z hľadiska podnikateľskej sféry na Slovensku
Act No. 222/2004 Collection of Laws on Value Added Tax from the point of view of the business sphere in Slovakia

Ivona Ďurinová

Abstract
The accession of Slovakia to the European Union on 1 May 2004 also required the adjustment of value added tax legislation to EU regulations, which led to the adoption of Act No. 222/2004 Collection of Laws on Value Added Tax. Act no. 222/2004 has since been amended several times, in particular with regard to the introduction of measures to eliminate tax evasion, but also changes in the VAT rate system. It is necessary to take heed of the fact that every change in the tax system, usually brings about some reaction in most elements of the economic system. The aim of this paper is to state the application of VAT in the Slovak Republic and the EU and bring the results of own survey. The survey is aimed at the views of businesses on Act No. 222/2004 Collection of Laws on Value Added Tax after many amendments. For this survey a quantitative method was selected – a written questionnaire.

JEL classification*: H 25, H 26, H 32*
Keywords*: value added tax, business sphere, survey*

1 Úvod

Daň z pridanej hodnoty bola v Slovenskej republike po prvý raz zavedená k 1. januáru 1993. Komisia Európskej únie stanovila daň z pridanej hodnoty (DPH) ako jednu z podmienok členstva, čo ovplyvňuje mnoho štátov uchádzajúcich sa o členstvo v EÚ. Spoločný priestor bez vnútorných hraníc, v ktorom je zabezpečený voľný pohyb osôb, tovaru, služieb a kapitálu, kde neexistujú daňové hranice medzi členskými štátmi EÚ si vyžiadal závažnú úpravu pravidiel spoločného systému dane z pridanej hodnoty. Vstup Slovenska do Európskej únie dňa 1. 5. 2004 si vyžiadal aj prispôsobenie právnej úpravy dane z pridanej hodnoty s predpismi EÚ, v dôsledku čoho bol prijatý zákon č. 222/2004 Z. z. o dani z pridanej hodnoty. V roku 2003 vláda SR schválila Stratégiu reformy riadenia verejných financií, a tak od roku 2004 Slovenská republika prechádza zásadnými zmenami v daňovej i v iných oblastiach. Zámerom tejto reformy bolo vytvoriť konkurencieschopný, transparentný a nedeformovaný daňový systém, ktorý by mal priaznivý dopad na podnikateľské a investičné prostredie pre jednotlivcov aj spoločnosti. Zákon č. 222/2004 Z. z. o dani z pridanej hodnoty bol odvtedy veľakrát novelizovaný najmä v súvislosti so zavádzaním opatrení na elimináciu daňových únikov na tejto dani, ale došlo aj k zmenám v systéme sadzieb DPH.

V dostupnej domácej a zahraničnej literatúre sa možno stretnúť s viacerými prácami, ktoré analyzujú daňové reformy alebo reformy finančných správ. Napr. Odd-Helge, F., Rakner, L. (2003) sa zaoberajú daňovými reformami v rozvojových krajinách, Nonneman a Ochotnický (2006) poukázali na potrebu reformovania finančnej správy v ČR, konvergenciou daňových systémov EÚ sa zaoberajú Bušovská a Bušovský (Bušovská, 2014; Švec Bušovská, Bušovský, 2016). Málo autorov však skúma, ako vnímajú reformy a rôzne legislatívne zmeny v daňovej oblasti zúčastnené subjekty, najmä podnikatelia. Vnímaním reformy daňového systému v SR podnikateľskými subjektmi ale aj finančnou správou sa zaoberali Jakúbek et al. (2016), ako vnímali zmeny v daňovej oblasti implementované daňovou reformou podnikateľské subjekty ale aj občania po prvom zdaňovacom období priblížila Ďurinová (2006). Akúkoľvek legislatívnu úpravu daní, a reformu daní zvlášť, vnímajú daňové subjekty veľmi citlivo, jej

dopady môžu rôzne subjekty posudzovať odlišne. Schultzová a Škultéty (2006) poukázali na význam sledovania týchto dopadov v rôznych oblastiach a to nielen z pohľadu štátu a zvyšovania jeho príjmov do verejných rozpočtov, ale aj z hľadiska podnikateľských subjektov (fyzických a právnických osôb) či občanov.

Cieľom príspevku je uviesť uplatňovanie DPH v SR a v EÚ a priblížiť na základe výsledkov vlastného prieskumu ako podnikateľské subjekty v SR vnímajú zákon č. 222/2004 Z. z. o dani z pridanej hodnoty po mnohých novelizáciách, či v systéme DPH považujú za správne uplatňovanie jednej sadzby, dvoch sadzieb prípadne viacerých sadzieb dane, čo považujú za najväčšie pozitívum a najväčšie negatívum právnej úpravy DPH, prípadne čo by navrhli zmeniť.

2 Daň z pridanej hodnoty v SR a v EÚ

V súvislosti so zavedením tzv. rovnej dane a ďalšími systémovými zmenami, ktoré sa udiali v rámci daňovej reformy na Slovensku, bola prvýkrát k 1. 1. 2004 zavedená jedna sadzba dane z pridanej hodnoty vo výške 19 % na všetky zdaniteľné obchody. Ide o kompenzáciu zníženia daňových príjmov z daní z príjmov zvýšením daňových príjmov z DPH a spotrebných daní. Žiadny dokument ani smernice EÚ však nenariaďujú členským štátom prejsť na jednosadzbový systém a okrem Dánska, ktoré uplatňuje jednu sadzbu vo výške 25 %, všetky členské štáty využívajú dvojsadzbový alebo aj viacsadzbový systém DPH. Jedna sadzba dane sa však v SR dlho neuplatňovala, postupne pribudla znížená sadzba dane vo výške 10 % (na tovary uvedené v prílohe č. 7 zákona, napr. na lieky, knihy), neskôr 6 % na tzv. predaj z dvora (uplatňovala sa len niekoľko mesiacov). Vývoj sadzieb DPH na Slovensku od roku 2004 znázorňuje tabuľka 1, sadzby DPH v členských krajinách EÚ v roku 2017 uvádza tabuľka 2.

V EÚ rozoznávame základnú, zníženú a osobitnú sadzbu DPH. Najčastejšie sa uplatňuje základná sadzba DPH, pričom jej výška v EÚ nesmie byť nižšia ako 15 %. Znížená sadzba DPH sa uplatňuje len na určité tovary a služby, napr. lieky, knihy alebo potraviny. Členský štát EÚ môže uplatňovať maximálne dve znížené sadzby DPH a ich výška nesmie byť nižšia ako 5 %. Niektoré členské štáty používajú aj osobitnú sadzbu DPH, ktorá zahŕňa super zníženú sadzbu, nulovú a prechodnú sadzbu DPH. Super znížená sadzba je nižšia ako 5 % a uplatňuje sa na vybrané tovary a služby (napr. pomôcky pre zdravotne ťažko postihnuté osoby). Parkovacou sadzbou sa zdaňujú určité tovary a služby, na ktoré sa nemôže uplatniť znížená sadzba dane, ale na ktoré si niektoré krajiny EÚ uplatňujú znížené sadzby od 1. januára 1991. Znížené sadzby si môžu naďalej uplatňovať tieto krajiny namiesto štandardnej sadzby dane za predpokladu, že táto sadzba nie je nižšia ako 12 %.

Tabuľka 1
Vývoj sadzieb DPH na Slovensku od roku 2004

Dátum zmeny	Znížená sadzba v %	Základná sadzba v %
1. 1. 2004	-	19
1. 1. 2007	10	19
1. 5. 2010	6/10	19
1. 1. 2011	10	20

Zdroj: Zákon č. 222/2004 Z. z. o dani z pridanej hodnoty v znení neskorších predpisov

Okrem skutočnosti, že sa menili uplatňované sadzby dane, do zákona boli premietnuté rôzne opatrenia na boj proti daňovým únikom, napr. sprísnili sa podmienky pre registráciu za platiteľa dane pre „rizikové subjekty“ (subjekty, ktoré v súčasnosti alebo v minulosti vlastnili alebo riadili spoločnosti, ktoré majú alebo mali nedoplatky na DPH voči daňovému úradu); rozšírili sa právomoci daňových úradov zrušiť registráciu za platiteľa dane v odôvodnených prípadoch, zaviedla sa povinnosť platenia zábezpeky na daň pri podaní žiadosti o registráciu za platiteľa

 ISBN 978-80-225-4462-7

DPH aj u žiadateľov, ktorí sa pripravujú na vykonávanie činnosti; zaviedol sa inštitút ručenia za zaplatenie dane na výstupe; zaviedla sa povinnosť viesť a elektronicky doručovať daňovému úradu evidenciu o nákupe ojazdených motorových vozidiel z iných členských štátov EÚ, zaviedol sa kontrolný výkaz, atď.

Tabuľka 2
Sadzby DPH v členských krajinách EÚ v roku 2017

Krajina	Sadzba dane z pridanej hodnoty v %			
	Základná	Znížená	Super znížená	Prechodná
Belgicko	21	6; 12	-	12
Bulharsko	20	9	-	-
Česká republika	21	10; 15	-	-
Cyprus	19	5; 9	-	-
Dánsko	25	-	-	-
Estónsko	20	9	-	-
Fínsko	24	10; 14	-	-
Francúzsko	20	5,5; 10	2,1	-
Grécko	24	6; 13	-	-
Holandsko	21	6	-	-
Chorvátsko	25	13; 5	-	-
Írsko	23	9; 13,5	4,8	13,5
Litva	21	5; 9	-	-
Lotyšsko	21	12	-	-
Luxembursko	17	8	3	14
Maďarsko	27	5; 18	-	-
Malta	18	5; 7	-	-
Nemecko	19	7	-	-
Poľsko	23	5; 8	-	-
Portugalsko	23	6; 13	-	13
Rakúsko	20	10; 13	-	13
Rumunsko	19	5; 9	-	-
Slovensko	20	10	-	-
Slovinsko	22	9,5	-	-
Španielsko	21	10	4	-
Spojené kráľovstvo	20	5	-	-
Švédsko	25	6; 12	-	-
Taliansko	22	5; 10	4	-

Zdroj: Kubová, S. (2017). Sadzby DPH v členských krajinách Európskej únie v roku 2017. https://www.podnikajte.sk/dane-a-uctovnictvo/c/3265/category/dan-z-pridanej-hodnoty/article/sadzby-dph-krajiny-eu-2017.xhtml, [accessed 7.10.2017].

3 Zákon č. 222/2004 Z. z. o dani z pridanej hodnoty a podnikateľská sféra na Slovensku

Ako vníma zákon č. 222/2004 Z. z. o dani z pridanej hodnoty v SR podnikateľská sféra bolo možné zistiť prostredníctvom prieskumu.

3.1 Cieľ a metodika práce

Prieskum bol zameraný na hodnotenie zmien v daňovom systéme SR z pohľadu podnikateľských subjektov. Cieľom prieskumu bolo zachytiť názory, skúsenosti a návrhy podnikateľských subjektov v súvislosti s daňovým systémom a vyhodnotiť ich.

Na realizáciu prieskumu bola zvolená kvantitatívna metóda prieskumu – dotazník, spracovaný písomnou formou. Väčšina otázok v dotazníku bola formulovaná v podobe polootvorených otázok, ktoré ponúkli určitý súbor odpovedí, pričom pri väčšine otázok bola ponechaná možnosť vyjadriť pripomienky, prípadne uviesť dôvod pre výber určitej odpovede. Väčšina podnikov uviedla v dotazníku svoje obchodné meno, ale s požiadavkou o zaručenie anonymity. Terénna fáza prieskumu bola realizovaná v mesiacoch apríl – máj 2015.

V tomto príspevku sa zameriame výlučne na to, ako hodnotia podnikateľské subjekty zákon č. 222/2004 Z. z. o dani z pridanej hodnoty po mnohých novelizáciách, či v systéme DPH považujú za správne uplatňovanie jednej sadzby, dvoch sadzieb prípadne viacerých sadzieb dane, čo považujú za najväčšie pozitívum a najväčšie negatívum právnej úpravy DPH, prípadne čo by navrhli zmeniť.

3.2 Skúmaná vzorka podnikov

Skúmanú vzorku podnikov tvorilo 200 respondentov, tak právnické ako aj fyzické osoby, podnikajúce na území Slovenska. Vzorka respondentov bola vybraná zámerne z rôznych oblastí Slovenska, pričom najviac je zastúpené západné Slovensko (54 podnikov), samostatne je sledovaná Bratislava (66 podnikov), potom stredné Slovensko (50 podnikov) a nakoniec východné Slovensko (19 podnikov), lokalitu podnikania neuviedlo 11 podnikov. Najväčšie zastúpenie mali mikropodniky (148), potom malé podniky (22), stredné podniky (9), veľké podniky (13), veľkosť neuviedlo 8 podnikov[1]. Najviac podnikov podniká v oblasti služieb (90), potom v oblasti obchodu (75), v oblasti výroby (22), oblasť podnikania neuviedlo 13 podnikov. V uvedenej vzorke respondentov (tabuľka 1) je približne rovnaké zastúpenie fyzických osôb (99 podnikov) ako aj právnických osôb (101 podnikov), pričom výraznejšie zastupujú vzorku malí a strední podnikatelia.

Tabuľka 3
Spôsob zabezpečenia daňovej problematiky

	Fyzické osoby	Právnické osoby	Spolu	
			Počet	%
dane - vo firme, zamestnanci	9	41	50	25
dane externe	47	33	80	40
dane vo firme, všetko robím sám, bez absolvovania kurzov alebo školení	23	6	29	15
dane vo firme, všetko robím sám, s tým, že najskôr väčšinou absolvujem kurz alebo školenie	16	20	36	18
neoznačená odpoveď	4	1	5	2
Spolu	99	101	200	100

Zdroj: Dotazníky pre fyzické a právnické osoby

K základným informáciam o analyzovanom súbore patrí tiež informácia o tom, ako majú dané podnikateľské subjekty zabezpečenú daňovú problematiku. Prehľad uvádza tabuľka 3. Na základe odpovedí podnikateľov môžeme skonštatovať, že najvýraznejšie zastúpenie má v analyzovaných podnikoch spracovanie daní externe (40 %), následne ide o zabezpečenie daňovej problematiky interne - prostredníctvom zamestnancov (25 %), tretiu najväčšiu skupinu tvoria podnikateľské subjekty, ktoré si zabezpečujú daňovú problematiku samé – s absolvovaním adekvátnych kurzov (18 %). Väčšiu vypovedaciu schopnosť má toto rozdelenie po zohľadnení právnej formy podniku. Zistíme, že väčšina právnických osôb (41 %)

[1] V tomto hodnotení počet zamestnancov bol jediným kritériom na začlenenie podniku do príslušnej veľkostnej kategórie.

zabezpečuje daňovú problematiku interne zamestnancami, zatiaľ čo u fyzických osôb tento spôsob predstavuje len cca 9 %. V prípade fyzických osôb je najviac zastúpené zabezpečenie daňovej problematiky externe (takmer 48 %).

3.3 Výsledky prieskumu

Za oblasť dane z pridanej hodnoty sa respondenti vyjadrili k prehľadnosti a zrozumiteľnosti zákona č. 222/2004 Z. z. o dani z pridanej hodnoty, k sadzbám dane z pridanej hodnoty a uviedli najväčšie pozitívum a najväčšie negatívum právnej úpravy dane z pridanej hodnoty na Slovensku.

→ Prehľadnosť a zrozumiteľnosť zákona č. 222/2004 Z. z. o dani z pridanej hodnoty

Z prieskumu vyplýva, že 47 % podnikateľských subjektov (rovnako právnické ako aj fyzické osoby) vníma zákon o dani z pridanej hodnoty ako neprehľadný a nezrozumiteľný, 41 % ho považuje po mnohých novelizáciách za prehľadný a zrozumiteľný (z toho 36 % fyzických osôb a 46 % právnických osôb). Nevyjadrilo sa 12 % podnikateľských subjektov, z toho 16 fyzických osôb a 8 právnických osôb). Prehľad uvádza tabuľka 4.

Tabuľka 4
Zákon č. 222/2004 Z. z. o dani z pridanej hodnoty v znení neskorších predpis. považujem za

	Fyzické osoby	Právnické osoby	Spolu	
			Počet	%
neprehľadný a nezrozumiteľný	47	47	94	47
prehľadný a zrozumiteľný	36	46	82	41
neoznačená odpoveď	16	8	24	12
Spolu	99	101	200	100

Zdroj: Dotazníky pre fyzické a právnické osoby

Podnikateľské subjekty, ktoré považujú zákon za neprehľadný a nezrozumiteľný, poukazovali väčšinou na skutočnosť, že zákon je často novelizovaný, čo spôsobuje jeho neprehľadnosť. V komentároch uvádzali, že sú málo, resp. nepresne zadefinované oslobodené činnosti, za problémové považujú tiež paragrafy 15 a 16, ktoré sa týkajú služieb, najmä určenie miesta zdaniteľného plnenia pri službách medzi štátmi EÚ je podľa viacerých respondentov komplikované. Jeden z respondentov sa vyjadril nasledovne: "Zákon by mal byť formulovaný tak, aby odzrkadloval reálne prípady, ktoré môžu nastať, nie aby si ho človek musel najprv preložiť do neformálnej reči, až potom ho mohol použiť v realite." Jeden respondent uviedol názor externého auditora, ktorý prirovnal uvedený zákon o DPH "k totálnej džungli". Zákon je podľa viacerých respondentov plný nezmyslov, pričom neexistujú prehľadné a zrozumiteľné výklady zákona od Finančnej správy.

→ Uplatňovanie sadzieb v systéme DPH

Ako už bolo vyššie uvedené, jedna sadzba dane z pridanej hodnoty zavedená v roku 2004 v rámci koncepcie tzv. rovnej dane, už sa v SR neuplatňuje. Prehľad o zmenách sadzieb dane z pridanej hodnoty v SR uvádza predchádzajúca kapitola. Respondenti sa mohli vyjadriť k tejto problematike a uviesť, či považujú v systéme DPH za správne uplatňovanie dvoch sadzieb, jednej sadzby alebo viacerých sadzieb dane, pričom mohli uviesť dôvod svojej odpovede.

Väčšina podnikateľských subjektov (40 %) považuje za správne uplatňovanie dvoch sadzieb dane, pričom tento názor vyjadrilo 43 právnických a 36 fyzických osôb. Prehľad uvádza tabuľka 5.

 ISBN 978-80-225-4462-7

Tabuľka 5
V systéme DPH považujem za správne uplatňovanie

	Fyzické osoby	Právnické osoby	Spolu	
			Počet	%
dvoch sadzieb dane	36	43	79	40
jednej sadzby dane na všetky tovary a služby	23	29	52	26
viacerých sadzieb dane	30	27	57	29
neoznačená odpoveď	10	2	12	6
Spolu	**99**	**101**	**200**	**100**

Zdroj: Dotazníky pre fyzické a právnické osoby

Podnikateľské subjekty – fyzické osoby však vo väčšej miere preferujú systém viacerých sadzieb dane (30 %) ako právnické osoby (27 %).

Zástancovia jednej sadzby dane argumentujú jednoduchším a prehľadnejším systémom, znížením administratívnej náročnosti, zamedzením špekulácií, čo povedie k zníženiu daňových únikov na tejto dani. Zástancovia dvoch sadzieb dane sa prikláňajú k názoru, že na potraviny, resp. tovary pre základnú životnú potrebu človeka, by mala byť nižšia sadzba dane ako na ostatné tovary alebo služby. Podľa niektorých by sme sa v porovnaní so susednými ekonomikami pri jednej sadzbe dane dostali do nevýhody, pri viacerých sadzbách je možnosť využiť štátnu pozitívnu intervenciu a podporiť výrobu niektorých strategických surovín a pod., možnosť zlepšiť podnikateľské prostredie v odvetviach, kde je to nevyhnutné, napr. v poľnohospodárstve.

→ Najväčšie pozitíva a negatíva právnej úpravy DPH v SR

Medzi najväčšie pozitíva právnej úpravy DPH v SR, ktoré uvádzali podnikateľské subjekty, patria:

- kontrolný výkaz DPH, ak to bude smerovať zo strany daňového úradu k minimálnym resp. žiadnym zbytočným kontrolným činnostiam,
- zavedenie povinnosti pre platiteľov dane podávať spolu s daňovým priznaním k DPH kontrolný výkaz, ktorý by mal umožniť cielenú a efektívnu kontrolu štátu,
- možnosť dobrovoľnej registrácie,
- lepší prehľad o daňových subjektoch pre pracovníkov daňového úradu,
- elektronické podávanie výkazov,
- možnosť samozdanenia,
- navrátenie DPH z nákupov zo zahraničia,
- niektoré vlastné pravidlá (napr. § 74 zákona),
- možnosť odpočítať DPH bez postihu do konca roka,
- kompatibilita právnej úpravy DPH s EÚ,
- zoznam rizikových daňových subjektov pre rýchle overenie partnera,
- skrátenie lehoty na zaregistrovanie žiadateľa z 30 na 21 dní.

Medzi najväčšie negatíva právnej úpravy DPH v SR, ktoré najčastejšie uvádzali podnikateľské subjekty, patria:

- povinnosť nových platiteľov DPH poskytnúť zábezpeku na daň,
- písanie potvrdení o prevzatí tovaru zahraničným odberateľom, ak príde platba za tovar na účet (respondenti uviedli, že je predsa zjavné, že bol tovar vyvezený),
- vysoká sadzba dane, vysoká DPH na potraviny,

 ISBN 978-80-225-4462-7

- kontrolný výkaz povinný pre všetky subjekty, príliš komplikované reportovanie, administratívne náročné, enormne skomplikoval a predĺžil prácu,
- pri zmene sídla sa musia žiadať nanovo doklady - neprepojenosť úradov pri súčasných možnostiach, zbytočná byrokracia, zbytočná duplicita poskytovania údajov,
- komplikácia pri realizácií a vypĺňaní tlačív,
- povinnosť odvádzať DPH aj z neuhradených faktúr (aj keď ešte nedošlo k inkasu), vzhľadom na platobnú disciplínu v SR by bolo vhodné odvádzať DPH po úhrade celej faktúry alebo jej časti,
- zo skúseností posledných rokov sú problémy hlavne pri registrácii za platiteľov DPH,
- úprava sadzieb daní v službách,
- povinnosť vyhotoviť faktúru do 15 dní od dodania (vhodné predĺženie obdobia na 30 dní),
- časté zmeny zákona o DPH,
- povinnosti v súvislosti s registračnou pokladňou, atď.

Podnikateľské subjekty navrhli zjednotiť povinnosti ohľadom DPH do jedného formulára, lebo v súčasnosti sa musia podávať tri rôzne formuláre - niečo mesačne niečo štvrťročne. Ďalej navrhujú sprehľadniť zákon, vysvetliť veci explicitne, upresniť uplatňovanie DPH z pohonných látok, upresniť oslobodené činnosti (§ 39 zákona). Viacerí respondenti navrhujú, aby sa zákon zjednodušil a prestal neustále novelizovať. Mnohí navrhli zavedenie zníženej sadzby na potraviny a energie, potreby pre zdravotné účely a pre dôchodcov, niektorí uviedli, že výška DPH by sa mohla znížiť aj pre výrobcov slovenských výrobkov.

4 Diskusia

Podniky v dôsledku globalizácie svetovej ekonomiky sú stále viac závislé od podmienok externého prostredia, v ktorých podnikajú a preto kvalitné podnikateľské prostredie je pre nich existenčne významné (Mesík, 2013, s. 373). Napriek tomu, že jedným zo zámerov daňovej reformy bolo zjednodušenie celého daňového systému a najmä legislatívy, v tejto oblasti stále existujú problémy. Poukazujú na to aj niektorí autori, ktorí sa zaoberajú podnikateľským prostredím. Napr. Šúbertová sa zaoberá podnikateľským prostredím v EÚ (2014), pričom v rámci svojho výskumu sa orientuje na podnikateľské prostredie najmä pre malé a stredné podniky v SR a uvádza (2015, s. 1306), že stále existujú početné nedostatky a možnosti zlepšenia podpory malých a stredných podnikov vo viacerých oblastiach. Potvrdzuje skutočnosť, že neefektívne pôsobia na výber daní aj časté zmeny daňovej legislatívy. Kvalitou podnikateľského prostredia z tohto pohľadu sa zaoberá aj Kmeť (2014, s. 207), ktorý uvádza, že podnikateľské prostredie na Slovensku sa už niekoľko rokov v tejto oblasti zhoršuje.

Z výsledkov prieskumu je zrejmé, že stále existujú významné rozdiely medzi právnickými a fyzickými osobami v spôsobe zabezpečenia daňovej problematiky. Takýto stav si možno vysvetliť tým, že právnické osoby obvykle majú medzi svojimi zamestnancami človeka, ktorý je zodpovedný za ekonomické riadenie podniku a tento zabezpečuje aj problematiku daní; kým fyzické osoby sú spravidla živnostníci, pričom väčšina z nich nemá zamestnancov, ani ekonomické vzdelanie a sú nútení riešiť problém daní externe. Všetky právnické osoby, ktoré uviedli spracovanie daní vlastnými zamestnancami zároveň spracúvajú účtovníctvo interne a všetky fyzické osoby, ktoré zabezpečujú dane externe majú zároveň externe zabezpečené aj účtovníctvo. Daňová problematika teda nie je stále natoľko zjednodušená, aby sa v nej vyznali aj drobní podnikatelia, resp. čas, ktorý by mali venovať naštudovaniu daňových zákonov je pre nich drahší ako cena, ktorú zaplatia za spracovanie daní externe.

Z prieskumu tiež vyplýva, že zákon o dani z pridanej hodnoty po mnohých novelizáciach považuje väčšina podnikateľských subjektov za neprehľadný a nezrozumiteľný (t. j. 47 %, 12 % respondentov sa k tejto otázke nevyjadrilo). Väčšina podnikateľských subjektov (40 %) považuje za správne uplatňovanie dvoch sadzieb dane, 29 % podnikateľských subjektov

preferuje systém s viacerými sadzbami dane z pridanej hodnoty a 26 % preferuje systém s jednou sadzbou dane z pridanej hodnoty.

Zavedením jednej sadzby dane z pridanej hodnoty vo výške 19 % sa dosiahla vyššia neutralita zdanenia pre všetky subjekty zapojené do mechanizmu výberu dane (platitelia dane a ostatné registrované osoby pre daň). Systém s jednou sadzbou dane nespôsobuje problémy pri zatrieďovaní, eliminuje tak špekulácie, distorzné účinky, substitučný efekt a teda celkovú neefektívnosť dane z pridanej hodnoty. Možno skonštatovať, že systém s jednou sadzbou dane je jednoduchší, administratívne menej náročný a lepšie rešpektuje princíp neutrality. Zavedenie jednej sadzby dane má teda svoje pozitíva. Na druhej strane, keďže daň z pridanej hodnoty je regresívna spotrebná daň, vyhovuje skôr majetnejším skupinám obyvateľstva, ktorí majú s rastúcim príjmom väčší sklon k úsporám. Zavedenie jednej sadzby dane sa javí teda ako nespravodlivé voči nízko príjmovým skupinám obyvateľstva. Vo vzťahu ku konečným spotrebiteľom sú všetky dane zo spotreby regresívne, a preto je ich uplatnenie v daňovom systéme značne problematické. Pretože regresívnosť spotrebných daní nemožno odstrániť, možno dopady regresie spotrebných daní iba zmierniť zavedením určitých sociálnych prvkov do daňového systému (viaceré sadzby daní alebo kompenzácia prostredníctvom prvkov sociálneho charakteru v priamych daniach), resp. problém je v tom, že týmto spôsobom rastú náklady súvisiace so zdanením, čím sa znižuje efektívnosť zdanenia. Prechod od jednosadzbového systému DPH k dvojsadzbovému alebo viacsadzbovému systému, to znamená napr. zavedenie zníženej sadzby DPH na vybrané tovary ako základné potraviny, lieky atď. je však problematické a neefektívne, pričom nezaručuje zníženie cien vzhľadom na nízku elasticitu týchto tovarov. Vzhľadom na uvedené skutočnosti sa domnievam, že rešpektovať princíp spravodlivosti, prípadne riešiť sociálne otázky v rámci dane z pridanej hodnoty je veľmi náročné, resp. až nemožné. Podľa môjho názoru situáciu nízko príjmových skupín obyvateľstva je vhodnejšie riešiť cielenými nástrojmi priamo v konkrétnych oblastiach sociálnej politiky, resp. zdravotnej starostlivosti.

Niektoré negatíva, ktoré uviedli podnikateľské subjekty v dotazníkoch, sa už podarilo v zákone upraviť. Ide napr. o povinnosť nových platiteľov DPH poskytnúť zábezpeku na daň alebo povinnosť odvádzať DPH aj z neuhradených faktúr.

Od 1. 1. 2016 zdaniteľné osoby, ktoré požiadajú o dobrovoľnú registráciu pre daň a v čase podania žiadosti ešte neuskutočňujú dodanie tovarov alebo služieb, t. j. vykonávajú len prípravnú činnosť na podnikanie, nemajú povinnosť platiť zábezpeku na daň. Kritériá na uloženie zábezpeky sa zredukovali len na zohľadňovanie personálneho prepojenia osôb s rizikovým správaním sa s osobou, ktorá podala žiadosť o registráciu, resp. oznámenie, že sa stala platiteľom dane podľa § 4 zo zákona. Osoby registrované podľa §5, §6, §7 a §7a nepodliehajú povinnosti zložiť zábezpeku. Od 1. 1. 2016 nezaplatenie zábezpeky nie je v prípade dobrovoľnej registrácie pre daň dôvodom na zamietnutie žiadosti o registráciu pre daň. Daňový úrad má možnosť zábezpeku od subjektu vymáhať ako daňový nedoplatok.

Od 1. 1. 2016 sa podnikateľské subjekty môžu rozhodnúť pre osobitnú úpravu uplatňovania dane na základe prijatia platby za dodanie tovaru alebo služby (§ 68d). Cieľom je zlepšenie podmienok uplatňovania DPH pre malé a stredné podniky, pričom úprava súčasne nemá negatívny dosah na finančné toky platiteľov, ktorí ju uplatňujú. Výhodná je pre platiteľov dane, ktorí majú nízke vstupy, t. j. u ktorých suma daňovej povinnosti za jednotlivé zdaňovacie obdobia prevyšuje sumu odpočítanej dane. Platiteľ dane, ktorý uplatňuje osobitnú úpravu, odvádza daňovú povinnosť do rozpočtu až po prijatí platby za dodanie tovaru alebo služby od svojich odberateľov. Výška daňovej povinnosti sa odvíja od výšky prijatej platby (§ 68d ods. 4). Právo odpočítať daň z tovarov a služieb, ktorú voči platiteľovi, ktorý uplatňuje osobitnú úpravu, uplatnil iný platiteľ, vzniká dňom zaplatenia za tovar alebo službu

dodávateľovi. Ak platiteľ zaplatí len časť protihodnoty za tovar alebo službu, právo odpočítať daň vzniká pomerne podľa výšky sumy, ktorú zaplatil (§ 68d ods. 5).

5 Záver

Za najväčší problém, okrem sociálneho dopadu na nižšie príjmové skupiny daňových subjektov a mnohých konkrétnych nedostatkov v zákone, možno považovať extrémnu komplikovanosť systému DPH, absolútne nevhodného pre ekonomický celok skladajúci sa z 28 krajín (napr. povinnosť zaregistrovať sa v určitých prípadoch aj vo viacerých krajinách EÚ). Domnievam sa, že niektoré negatíva zavedenia systému dane z pridanej hodnoty vyplývajú z nesprávneho metodického spracovania európskych noriem (6. smernice), pričom ak vezmeme do úvahy, že je uvedená smernica nesprávne zapracovaná do legislatívy aj v iných členských krajinách EÚ, komplikácie sa tým len zväčšujú.

V zákone č. 222/2004 Z. z. o dani z pridanej hodnoty v znení neskorších predpisov je ešte stále mnoho ustanovení, ktoré spôsobujú podnikateľským subjektom problémy. V záujme štátu je eliminovať daňové úniky na tejto dani, niektoré opatrenia však zvyšujú pracnosť alebo komplikujú život aj poctivým podnikateľom. V návrhoch legislatívnych zmien treba rešpektovať nielen fiškálnu funkciu daní, ale je tiež dôležité predvídať vplyv daní na daňové subjekty a počítať s reakciami vo výrobe a spotrebe, teda účinkami daňových zmien na mikroekonomickej aj makroekonomickej úrovni.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia dvoch vzájomne sa doplňujúcich výskumných projektov:
(1) VEGA MŠ SR č. 1/0184/16 „Eliminácia medzinárodného dvojitého zdanenia podnikateľských subjektov a jej vplyv na rozvoj podnikania a investovania v SR“, v rozsahu 50%;
(2) VEGA MŠ SR č. 1/0007/16 „Dopad vývoja globálnej ekonomiky a trendov smerovania hospodárstva eurozóny na finančné riadenie podnikateľských subjektov pôsobiacich v SR“, v rozsahu 50%.

Použitá literatúra (References)

Bušovská, M. (2014). Convergence of Tax Burden, Tax Revenues and Implicit Tax Rates in the European Union Member States. *Ekonomický časopis/Journal of Economics*. Vol. 62, Issue 4, pp. 363 - 376. ISSN 0013-3035.

Ďurinová, I. (2006). Daňová reforma v Slovenskej republike z hľadiska podnikateľskej sféry i občanov. *E+M Ekonomie a management/Economics and management.* Vol. 9, Issue 3, pp. 70–85. ISSN 1212-3609.

Jakúbek, P., Tej, J., Lajčin, D., Gabrhelová, G. (2016). Vnímanie reformy daňového systému v Slovenskej republike podnikateľskými subjektmi a finančnou správou. *Ekonomický časopis/Journal of Economics.* Vol. 64, Issue 8, pp. 751–767. ISSN 0013-3035.

Kmeť, J. (2014). Current trends in the business environment in the Slovak Republic. In *Current Problems of the Corporate Sector*. CD-ROM. Bratislava: EKONÓM, pp. 203–207. ISBN 978-80-225-3867-1.

Kubová, S. (2017). Sadzby DPH v členských krajinách Európskej únie v roku 2017. https://www.podnikajte.sk/dane-a-uctovnictvo/c/3265/category/dan-z-pridanej-hodnoty/article/sadzby-dph-krajiny-eu-2017.xhtml, [accessed 7.10.2017].

Mesík, P. (2013). Analýza podnikateľského prostredia z aspektu podnikania. In *Current Problems of the Corporate Sector*. CD-ROM. Bratislava: EKONÓM, pp. 372–377. ISBN 978-80-225-3636-3.

Nonneman, W., Ochotnický, P. (2006). Public finance management reform in the Slovak Republic versus the Belgian public finance management system. *Ekonomický časopis/Journal of Economics*. Vol. 54, Issue 2, pp. 183–198. ISSN 0013-3035.

Odd-Helge, F., Rakner, L. (2003). *Taxation and Tax Reforms in Developing Countries: Illustrations from Sub-Saharan Africa.* [CMI Report, 6/2003.] Bergen: Chr. Michelsen Institute.

Schultzová, A., Škultéty, J. (2006). Daňová politika a daňová reforma v Slovenskej republike. *E+M Ekonomie a management/Economics and management*. Vol. 9, Issue 1, pp. 82–89. ISSN 1212-3609.

Švec Bušovská, M. – Bušovský, L. (2016). The Impact of Single Taxes on the Convergence of Taxation in the European Union. *Ekonomický časopis/Journal of Economics*. Vol. 64, Issue 9, p. 894. ISSN 0013-3035.

Šúbertová, E. (2015). Characteristics and types of financial resources to support the development of small and medium – sized enterprises in Slovakia, In *Financial management of Firms and Financial Institutions, Proceedings (Part IV.).* Ostrava: VŠB-TUO, pp. 1 300-1 309. ISBN 978-80-248-3865-6, ISSN 2336-162X.

Šúbertová, E. (2014). *Podnikateľské prostredie v Európskej únii.* Bratislava: KARTPRINT, 2014. ISBN 978-80-89553-24-2.

Dotazníky pre fyzické a právnické osoby.

Contact

Ivona Ďurinová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikových financií
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: ivona.durinova@euba.sk

Multikriteriálne a mutlivariantné rozhodovanie ako podpora rozhodovacieho procesu
Multiple Criteria and Multiple Variant Decision Making as a Support for the Decision Making Process

Jana Filanová

Abstract
In solving decision making problems, we often encounter cases where an optimal decision must meet more than one criterion. Optimization of decision making is currently a significant issue in many practical industrial, service or public sector processes. Currently multiple criterial decisions are made by experts individually, or in committees by voting. The article deals with the classification of the MADM decision making methods that are the subject of one part of the research used in the conceptual frameworks for IT Governance in relation to the used decision model, covered domains and process management under the project entitled Conceptual Frameworks of IT Governance and their Impact on the Competitiveness of Enterprises in the Slovak Republic.

JEL classification*: M15, M29*
Keywords*: Multiple criteria decision analysis, MADM decision making methods*

1 Úvod

Rozhodovanie súvisí s každodennou činnosťou človeka bez toho, aby sme si to uvedomovali. Okrem rozhodovania o drobných, často nepodstatných veciach často rozhodujeme o veľmi dôležitých problémoch. Manažérska prax je založená na neustálom prijímaní rozhodnutí. Manažér rozhoduje o cieľoch, postupoch, o tom, ako reagovať na zmeny, na vzniknuté problémy. Pri čoraz väčšom množstve informácií podstatných pre rozhodovanie je riešenie problémov často úlohou pre celý kolektív odborníkov rôznych profesií, a zvyčajne býva kontroverzné. Každý, kto rozhoduje, sa usiluje o to, aby prijaté rozhodnutie čo najlepšie odrážalo východiskové podmienky, stavy a vývoj okolia a najmä, aby čo najefektívnejšie prispelo k dosiahnutiu stanovených cieľov.

Rozhodovanie definuje Majtán (2007) ako proces (rozhodovací proces) predstavujúci postupnosť presne určených krokov, resp. činností, ktoré vedú od formulovania rozhodovacieho problému k určeniu cieľa, ktorý sa má rozhodnutím dosiahnuť, k výberu najvhodnejšieho variantu riešenia problému a prijatiu rozhodnutia.

Pod multikriteriálnym a multivariantným rozhodovaním rozumieme výber jedného variantu z viacerých potenciálne realizovateľných variantov na základe väčšieho množstva kritérií. Jedným z častých a dôležitých kritérií, s ktorým sa stretávame denne je napríklad cena tovaru či služby. Tieto tradičné rozhodnutia vykonávajú ľudia intuitívne. V profesionálnej a biznis sfére sú však rozhodnutia obyčajne sprevádzané vyšším počtom kritérií a teda aj premenných, ktoré treba zvažovať. Začiatok výskumu miltikriteriálnych a multivariantných algoritmov sa datuje do 70. rokov minulého storočia. Niektoré algoritmy, ktoré boli vtedy navrhnuté, sú s rôznymi modifikáciami používané dodnes (Saaty, 1996).

2 Multikriteriálne rozhodovanie

Pri riešení rozhodovacích problémov sa často stretávame s prípadmi, kedy optimálne rozhodnutie musí vyhovovať viac ako jednému kritériu. Zadané kritéria môžu mať kvantitatívny aj kvalitatívny charakter, môžu byť maximalizačné aj minimalizačné a navzájom

v konflikte. Úlohou multikriteriálneho rozhodovania je poskytnúť matematický model pre podporu rozhodovacieho procesu.

2.1 Základne pojmy pre multikriteriálne rozhodovanie

Výsledkom riešenia rozhodovacieho problému je rozhodnutie, teda stanovenie najvhodnejšieho možného variantu pôsobenia na objekt rozhodovania s ohľadom na cieľ, kritéria a možnosti. Rozhodnutie bude vždy rešpektovať najprijateľnejšiu kombináciu vlastného záujmu a odhadu pravdepodobného stavu (pohybu, zmeny, vývoja) ostatných relevantných podmienok. Každé rozhodnutie musí mať svoj cieľ (k akému účelu slúži), každé rozhodnutie je spravidla iba jedným z možných variantov, ako k tomuto cieľu dospieť (Kolimár, 2015).

Pri multikriteriálnom rozhodovaní sa budeme stretávať s nasledujúcimi pojmami:

- **Rozhodnutie** – výber jedného alebo viacerých variantov z množiny všetkých prípustných variantov.
- **Rozhodovateľ** – subjekt, ktorého úlohou je urobiť rozhodnutie.
- **Varianty** – konkrétne rozhodovacie možnosti, ktoré sú realizovateľné. Ďalej budú označované ako V_i (pre i=1,2,…,m), kde m je počet variantov.
- **Kritériá** – hľadiská, z ktorých sú varianty posudzované. Ďalej budú označované ako K_j (pre j=1,2,…,n), kde n je počet kritérií.
- **Kriteriálna matica** – údaje z rozhodovacieho procesu usporadúvame do kriteriálnej matice **Y** =(y_{ij}). Prvky tejto matice vyjadrujú hodnotenia i-tého variantu podľa j-tého kritéria. Riadky matice zodpovedajú variantom, stĺpce kritériám.

$$\begin{array}{cc} & \begin{array}{ccc} K_1 & \dots & K_n \end{array} \\ \begin{array}{c} V_1 \\ \vdots \\ V_m \end{array} & \begin{bmatrix} y_{11} & \cdots & y_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ y_{m1} & \cdots & y_{mn} \end{bmatrix} \end{array} \tag{1}$$

- **Ideálny variant** – hypotetický alebo aj reálny variant, ktorý dosahuje vo všetkých kritériách najlepšie možné hodnoty. Takýto skutočný variant neexistuje a preto je tento variant iba hypotetickým variantom. Pokiaľ by sa nachádzal ideálny variant aj v reálnom zozname možných variantov, rozhodovateľ by si ho vybral a nebolo by potrebné hľadať kompromisné riešenie, podporu rozhodovacieho procesu.

2.2 Multikriteriálny rozhodovací proces

Pre výber metódy na podporu v multikriteriálneho rozhodovacieho procesu je potrebné poznať:

- o čom sa má rozhodovať,
- aké ciele majú byť splnené (dosiahnuté) a za akých podmienok,
- aké hľadiská ovplyvňujú rozhodovanie,
- aký je časový horizont použitia výsledku rozhodovania.

Všeobecný postup multikriteriálneho rozhodovacieho procesu je zostavený zo 6-tich krokov:

- vytvorenie účelovo orientovanej množiny kritérií,
- stanovenie váh kritérií,

- stanovenie vzorových hodnôt váh kritérií,
- hodnotenie dosiahnutých výsledkov (dôsledkov, úžitkov, ale aj prípadných škôd či strát) variantov - ide o čiastkové hodnotenie variantov a ich syntézu do celkového vyhodnotenia,
- posúdenie rizika spojeného s prípadnou realizáciou variantov,
- určenie preferenčného poradia variantov a výber najlepšieho variantu.

Všeobecný postup multikriteriálneho rozhodovania predpokladá, že sú k dispozícií aspoň dva varianty možných riešení z predmetnej oblasti. Pokiaľ tento predpoklad nie je splnený, nejde o multivariantné rozhodovanie ale o zvláštny, aj keď v praxi sa často vyskytujúci prípad jednovariantného multikriteriálneho rozhodovania, ktorého cieľom nie je výber optimálneho variantu, ale podklad pre vytvorenie určitého typu formalizovaného záveru (stanoviska) k predloženému variantu. V tomto prípade preberá funkciu ďalšieho variantu tzv. základný (etalónový) variant, voči ktorému je posudzovaný variant porovnávaný a hodnotený.

3 Základné prístupy k rozhodovacím procesom (MCDM)

V literatúre sa najčastejšie stretneme s dvomi základnými prístupmi k rozhodovacím procesom (MCDM): Viac atribútové (kriteriálne) rozhodovacie procesy (MADM) a viac cieľové rozhodovacie procesy (MODM). Problémy riešené metódou MODM sa vyznačujú tým, že pomocou tejto metódy sa hľadá „najlepší“ variant zohľadňovaním kompromisov medzi jednotlivými cieľmi. MADM sa naopak využíva pri rozhodovacích procesoch, ktoré zahŕňajú výber najvhodnejšieho variantu na základe kritérií, ktoré sú zvyčajne vo vzájomnom konflikte. Pri MODM rozhodovacích procesoch je možných riešení nekonečne veľa a vzájomné vzťahy a kompromisy medzi jednotlivými cieľmi sú vyjadrené spojitými funkciami.

Ako príklad MADM rozhodovacieho procesu môžeme uviesť výber vhodného auta do podniku na služobné účely, kde sa na základe kritérií ako sú cena, výkon či spotreba vyberá medzi viacerými variantmi. Výsledkom rozhodovacieho procesu je najvhodnejší variant. Príkladom MODM rozhodovacieho procesu je finančné portfólio, kde cieľmi portfólia je minimalizácia rizika zároveň s maximalizáciou zisku. Výsledkom rozhodovacieho procesu je funkcia rizika a zisku, kde optimálnych riešení je nekonečne veľa a záleží na rozhodovateľovi akú mieru rizika chce podstúpiť resp. aký veľký zisk chce dosiahnuť (Kolimár, 2015).

MADM je jedným z najvyužívanejších postupov v rozhodovacích procesoch. Je vetvou všeobecnej triedy výskumných modelov, ktoré sa zaoberajú rozhodovacími procesmi v prítomnosti viacerých kritérií. MADM prístup vyžaduje aby jednotlivé varianty rozhodovania boli plne popísané svojimi kritériami. Vo všeobecnosti sa predpokladá, že MADM problémy majú obmedzené množstvo „správnych“ riešení a nájdenie takéhoto riešenia v sebe zahŕňa zoradenie a bodovanie jednotlivých variantov.

Na tento postup sa dá pozerať aj ako na kombinovanie informácií z kriteriálnej matice problému spolu s prídavnými informáciami, ktoré poskytne rozhodovateľ, výsledkom čoho je finálne poradie, zatriedenie, či priamo výber spomedzi variant. Okrem informácií z kriteriálnej matice, všetky MADM techniky okrem tých najjednoduchších si vyžadujú dodatočné informácie od rozhodovateľa aby mohli byť vyhodnotené.

Väčšina rozhodovacích procesov v reálnom svete prebieha v prostredí, kde ciele, obmedzenia a dôsledky možných akcií nie sú dokonale známe. Na vyrovnanie sa s týmito nepresnými informáciami v rozhodovacích procesoch, Zadeh (1970) navrhol použitie 20 fuzzy množín ako modelovacieho nástroja komplexných systémov, ktoré môžu byť ovládané človekom no sú iba ťažko presne definovateľné.

Fuzzy logika je vetvou matematiky, ktorá umožňuje počítaču modelovať reálny svet rovnako ako to robia ľudia. Poskytuje jednoduchú cestu k matematickému definovaniu

vágnych, nejednoznačných a nepresných vstupov. V booleovskej logike je každý výrok pravdivý alebo nepravdivý, teda booleovské množiny majú pevné požiadavky na príslušnosť. Naproti tomu fuzzy množiny majú flexibilnejšie požiadavky, ktoré umožňujú aj čiastočnú príslušnosť k danej množine. Z toho vyplýva, že booleovské množiny sú podmnožinou fuzzy logiky. Keďže v rozhodovacom procese sú zapojení ľudia, samotný rozhodovací proces by mal počítať aj s ľudskou subjektivitou, a nie len zohľadňovať objektívne faktory. Toto robí použitie fuzzy logiky v rozhodovaní nevyhnutným (Kahraman, 2008).

4 Klasifikácia MADM rozhodovacích metód

Základným rozdelením MADM rozhodovacích metód je rozdelenie na metódy kompenzačné a nekompenzačné. Rozhodovateľ napríklad môže byť takého názoru, že výborný výsledok v jednom kritériu, môže kompenzovať slabší výsledok v inom kritériu (ak ostaneme pri príklade s autom, ekvivalentom je nižšia spotreba kompenzujúca vyššiu cenu). O to viac, pokiaľ boli pri počiatočnej kontrole odstránené také varianty, ktoré nespĺňali minimálne požiadavky rozhodovateľa. Metódy, ktoré zohľadňujú takéto kompromisy medzi kritériami sa nazývajú kompenzačné, tie ktoré kompromisy nezohľadňujú sa nazývajú nekompenzačné (Kolimár, 2015).

V nasledujúcej časti sú metódy sú zoradené podľa zložitosti od takých, ktoré slúžia ako „základné sito“, až po komplexné metódy, ktorých výsledkom je už samotné riešenie problému.

4.1 Dominancia

Dominancia je metóda, v ktorej jeden variant „dominuje“ iný vtedy, ak dosahuje lepšie výsledky aspoň pri jednom kritériu a pri ostatných dosahuje výsledky rovnaké. V ďalšom kroku varianty, ktoré boli „dominované“ sú odstránené. Efektivita tohto riešenia klesá s rastom počtu vzájomne nezávislých kritérií.

4.2 Maximin

Princíp tejto metódy spočíva v prísloví „reťaz je len taká silná ako jej najslabšie ohnivko“. Táto metóda priradí každému variantu skóre podľa výsledku v najslabšom kritériu. Z toho vyplýva, že jednotlivé kritériá musia byť hodnotené spoločnými jednotkami (čo je pri MADM problémoch veľmi zriedkavé), alebo inak normalizované predtým, ako sa táto metóda použije.

4.3 Maximax

Podobne ako maximin metóda priraďuje variantom skóre podľa ich najslabšieho kritéria, metóda maximax priraďuje skóre podľa najsilnejšieho kritéria. Takisto vyžaduje pre svoje použitie normalizované jednotky, v ktorých sú kritériá hodnotené.

4.4 Konjunktívna metóda

Metóda konjunkcie je metódou „sita“, ktorá slúži na prvotné zníženie počtu variantov v rozhodovacom procese. Jej princíp je veľmi jednoduchý a intuitívny, na to aby variant vyhovoval, musí vo všetkých kritériách splniť stanovenú minimálnu hranicu.

4.5 Disjunktívna metóda

Disjunktívna metóda tiež patrí medzi metódy, ktoré sa využívajú ako „sito“ variantov. Princíp je podobný ako pri konjunkcii, no na to aby variant vyhovoval, stačí aby jedno z kritérií spĺňalo stanovenú minimálnu hranicu.

4.6 Lexikografická metóda

Najznámejšia aplikácia lexikografickej metódy je, ako už jej názov napovedá, pri abecednom zoraďovaní, ktoré vieme nájsť napríklad v slovníkoch. V tejto metóde sú kritériá zoradené podľa poradia dôležitosti. Vybraný ako najvhodnejší je variant s najlepším skóre na

najdôležitejšom kritériu. Pokiaľ sa vyskytnú zhody, uvažujeme nasledujúce kritérium v poradí dôležitosti. Medzi MADM problémami a zoraďovaním slovníka sú ale dva zásadné rozdiely. V prvom rade v MADM problémoch je omnoho menej variant ako slov v slovníku. A v druhom rade, pokiaľ kriteriálna matica obsahuje kvantifikované hodnoty kritéria, v praxi to znamená nekonečné množstvo (oproti 26, teda od A po Z) možných hodnôt dôležitosti kritérií a s tým aj značne nižšiu pravdepodobnosť zhody.

4.7 Lexikografická, polo-zoradená metóda

Je miernou variáciou lexikografickej metódy, kde „skoro-zhody“ sú započítavané ako zhody, bez akéhokoľvek postihu voči variantu, ktorého skóre je mierne nižšie v rámci tolerancie zhody. Započítavanie „skoro-zhôd“ rovnako, ako pri bežných zhodách robí túto metódu menej „ostrou“ v porovnaní s obyčajnou lexikografickou metódou. To je vhodné práve pri MADM problémoch, ktoré majú kvantifikované dáta v kriteriálnej matici. Zvyšuje sa však pravdepodobnosť netranzitívnych výsledkov, kde A je preferované pred B, B pred C a C je preferované pred A.

4.8 Eliminácia

Táto metóda je formalizáciou heuristického procesu eliminácie. Podobne ako slovníková metóda, aj táto postupuje jedno kritérium za druhým v poradí od najdôležitejšieho po najmenej dôležité. Potom, tak ako v konjunktívnej metóde, varianty, ktoré nedosahujú minimálne požiadavky (z pohľadu jedného kritéria) sú eliminované. Proces pokračuje až kým neostane jediný variant, avšak v priebehu tohto procesu môže byť nutné upraviť minimálne požiadavky aby bolo dosiahnuté práve jedno riešenie.

4.9 Lineárne priradenie

Metóda lineárneho priradenia si vyžaduje okrem kriteriálnej matice aj dodatočné dáta v podobe váh dôležitosti pre každé kritérium, na rozdiel od nasledujúcich metód sú však tieto váhy vyjadrené len radovými číslami, teda je vyjadrené poradie od najdôležitejšieho kritéria po najmenej dôležité. Tento spôsob ale nezachytáva o koľko viac či menej dôležité dané kritérium je. Primárnym účelom týchto dodatočných informácií je poskytnúť možnosť na vykonanie kompenzačnej analýzy miesto nekompenzačnej, teda umožniť dobré výsledky v jednom z kritérií aby kompenzovali horšie výsledky v inom kritériu.

Je dôležité podotknúť, že z hodnôt kritérií v kriteriálnej matici nie je možné zostaviť poradie dôležitosti kritérií, keďže hodnoty kritérií sú vzájomne nezodpovedajúce a preferencia jedného kritéria nad druhým nie je lineárne sa zvyšujúca s ich hodnotami. Takisto preferencia kritéria s nulovou hodnotou nemusí byť nula.

Cenou za použitie len poradia na základe radových čísel a nie priamo hodnôt preferencie je, že metóda je len polo-kompenzačná. Pokiaľ je totiž zmena v poradí kritérií primalá, tak sa neprejaví na celkovom poradí variantov a teda rozdiel medzi stavom pred zmenou a po zmene nebude žiaden.

4.10 Vážený súčet

Celkové skóre variantu je dané váhovaním všetkých hodnôt jeho kritérií. To prebieha súčtom súčinov hodnôt kritérií a hodnôt ich preferencií. Výsledné skóre môže byť použité na zoradenie variantov, výber podmnožiny variantov alebo priamo výber najvhodnejšieho variantu. AHP je jedným zo špecifických prístupov k tejto metóde.

4.11 Vážený súčin

Princíp tejto metódy je podobný ako pri váženom súčte. Avšak namiesto toho aby boli čiastkové skóre kritérií počítané ako hodnota kritéria vynásobená jeho preferenciou, je

umocnená na túto preferenciu. Potom, namiesto súčtu týchto hodnôt nasleduje ich súčin, čoho výsledkom je skóre daného kritéria. Z uvedeného je zrejmé, že vážený súčin viac penalizuje slabé hodnoty na niektorom kritériu ako vážený súčet.

4.12 TOPSIS

Princíp metódy TOPSIS je jednoduchý: vybraný variant by mal byť čo najbližšie k ideálnemu riešeniu a zároveň čo najďalej od najmenej vhodného riešenia. Ideálne riešenie je vytvorené zložením najlepších hodnôt kritérií spomedzi všetkých variantov. Najmenej vhodné riešenie je vytvorené zložením najhorších hodnôt kritérií spomedzi všetkých variantov. Vzdialenosť k týmto výkonnostným pólom je meraná v Euklidovskom zmysle (t.j. odmocnina súčtu druhých mocnín vzdialeností pozdĺž každej z osí v „kriteriálnom priestore“), s voliteľnou možnosťou váhovania každého kritéria.

4.13 Vzdialenosť od cieľa

Táto metóda a jej výsledky sú taktiež veľmi prehľadne znázorniteľné graficky. Najskôr sú pre každé kritérium zvolené cieľové hodnoty, ktoré nie sú nevyhnutne dosiahnuté niektorou z variant. Potom je zvolený variant s najkratšou vzdialenosťou (opäť v Euklidovskom zmysle) k tomuto cieľovému bodu v „kriteriálnom priestore“. Opäť je možné aj váhovanie jednotlivých kritérií. Skóre vzdialeností potom môže byť použité na zoradenie variantov, výber podmnožiny variantov alebo priamo výber najvhodnejšieho variantu.

4.14 Metóda AHP

Metóda AHP je proces vyvinutý primárne Saatym (Saaty, 2004). AHP je typom váženého súčtu. Bol širokou obcou skúmaný a aplikovaný v literatúre a jeho použitie podporuje viacero komerčne dostupných, užívateľsky-prijateľných softvérových balíkov.

Rozhodovateľ môže často považovať za obťažné správne určiť váhy jednotlivých kritérií súčasne. Ako počet kritérií rastie, lepšie výsledky dosiahneme, pokiaľ je problém pretransformovaný na sériu párových porovnaní. AHP vytvára normu tejto transformácií ohodnocovania množstva kritérií naraz, na lepšie uchopiteľný problém párových porovnaní medzi súperiacimi kritériami. AHP sumarizuje výsledky párových porovnaní do matice. Pre každý pár kritérií rozhodovateľ odpovedá na otázku „ako veľmi je kritérium A dôležitejšie ako kritérium B vzhľadom na celkový cieľ“.

4.15 Metódy nadradenosti (ELECTRE, PROMETHEE, ORESTE)

Základným konceptom ELECTRE metódy je, ako sa vysporiadať s reláciou nadradenosti za použitia párových porovnaní medzi variantami a ich kritériami jednotlivo. Vzťah nadradenosti, zapísaný ako $Ai \rightarrow Aj$, znamená, že aj keď matematicky ani variant i ani j nedominuje druhý, rozhodovateľ akceptuje riziko, ktoré vyplýva z označenia variantu Ai ako lepšieho z dvojice. Jeden variant dominuje druhý pokiaľ aspoň v jednom kritériu nastáva nadradenosť a v ostatných aspoň rovnosť. ELECTRE metóda pozostáva z párových porovnaní variantov až do úrovne, kedy párové vzťahy medzi jednotlivými variantmi sú potvrdené alebo vyvrátené.

Rozhodovateľ môže definovať silnú, slabú alebo žiadnu preferenciu, prípadne nevyjadriť sa k danému páru vôbec.

4.16 Viac kriteriálne modely užitočnosti

Teória užitočnosti opisuje výber uspokojivého riešenia ako maximalizáciu spokojnosti, ktorá jeho výberom vzniká. Najlepší variant je teda ten, ktorý je podľa priorít rozhodovateľa najužitočnejší. Modely užitočnosti majú dva typy, súčtový a súčinový. Základné kroky modelu užitočnosti by sa dali zhrnúť ako:

- Určenie funkcií užitočnosti pre jednotlivé kritériá.
- Určenie váhovacích činiteľov.
- Určenie typu modelu.
- Meranie hodnôt užitočnosti pre každý variant s prihliadaním na uvažované kritériá.
- Výber najvhodnejšieho riešenia.

4.17 Metóda ANP

V niektorých praktických rozhodovacích problémoch sa môže vyskytnúť situácia, kedy váhy jednotlivých kritérií medzi variantami nie sú rovnaké, prípadne na sebe závisia. AHP má problém s takýmto prípadom, lebo používa rovnaké lokálne váhy kritérií pre všetky varianty a uvažuje ich ako vzájomne nezávislé. Na prekonanie tohto problému Saaty (2004) navrhol ANP. Ten umožňuje definíciu rôznych váh kritérií pre varianty.

Typickým príkladom je výber auta. Kritériami by bola napríklad bezpečnosť, cena, výkon či spotreba. Aj AHP vie v tomto prípade poskytnúť dobré výsledky, ktoré môžu pomôcť pri rozhodovaní. Nie je však možné zohľadniť, že niektoré kritériá sa ovplyvňujú a podľa toho prispôsobiť vyhodnotenie. Napríklad vo všeobecnosti auto, ktoré je výkonnejšie, má aj vyššiu spotrebu. Takisto bezpečnejšie autá zvyčajne bývajú drahšie. ANP umožňuje takéto vzťahy modelovať.

4.18 PAPRIKA

Názov tejto metódy by sa dal preložiť ako potenciálne všetky párové porovnania všetkých alternatív (variantov). Princíp fungovania metódy je v tomto názve priamo obsiahnutý. Po zadaní kritérií metóda vytvorí hypotetické možnosti tak, aby v nich boli zakomponované kompromisy. Napríklad pri kúpe auta môže rozhodovať výkon, spotreba a komfort. PAPRIKA vygeneruje otázku, či je prijateľnejší variant auta s vysokým výkonom a nízkou spotrebou alebo auta s nízkou spotrebou a vysokým výkonom. Nasledujúca otázka môže byť napríklad rozhodnúť medzi autom so stredným komfortom, nízkou spotrebou a stredným výkonom a autom so slabým komfortom, strednou spotrebou a vysokým výkonom. Súborom takýchto otázok sa postupne formuje dôležitosť jednotlivých kritérií a kompromisy medzi nimi. Následne sú zadané varianty s ohodnotením jednotlivých kritérií, výsledkom čoho je výber najvhodnejšieho variantu.

Spôsob uvažovania, na ktorom PAPRIKA stavia je výborný, predkladá užívateľovi veľmi jednoducho podaný výber medzi hypotetickými možnosťami. Nevýhodou však je, že pre každý nový problém musí zadávateľ definovať pre každé kritérium aj stupnicu v akej sa pohybuje (málo, stredne, veľa). AHP a ANP naproti tomu majú stupnicu vždy pevne danú. Pri metóde PAPRIKA je pri vyššom počte kritérií a rozsiahlejšej stupnici v rámci nich počet hypotetických otázok prudko stúpajúci. Preto pri komplexnejších problémoch môže vysoký počet otázok spôsobovať problém (Kolimár, 2015).

5 Záver

V článku sme predstavili klasifikáciu MADM rozhodovacích metód, ktoré sú predmetom jednej časti výskumu využívaných koncepčných rámcov pre oblasť IT Governance vo vzťahu k využívaným vzorom rozhodovania, pokrytým doménam a procesnému riadeniu v rámci projektu s názvom Koncepčné rámce IT Governance a ich vplyv na konkurencieschopnosť podnikov v SR.

V podnikoch na manažérskej úrovni je možné využiť existujúce riešenia pre podporu rozhodovacích procesov. Pri výbere existujúceho riešenia sa zameriavame hlavne na použitú technológiu (metódu multivariantného rozhodovania), možnosti skupinového rozhodovania, ľahkosť používania a cenu.

Multivariantné a multikriteriálne rozhodovanie môžeme využiť vo všetkých oblastiach rozhodovania, najmä pri voľbe biznis stratégie, voľbe dodávateľa/biznis partnera, výskumu a vývoji nových produktov, obstarávaní IS/IT, voľbe lokality podniku a podobne.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0436/17 „Koncepčné rámce IT Governance a ich vplyv na konkurencieschopnosť podnikov v SR" v rozsahu 100%.

Použitá literatúra (References)

Bellman, R. E. a Zadeh, L. A. (1970). *Decision-Making in a Fuzzy Environment.* University of California : Management Science, 1970. s. 141-164. Zv. 17

Kahraman, C. (2008). *Fuzzy multi-criteria decision making.* Istanbul Technical University : Springer, 2008. s. 1-19. 978-0-387-76812-0/1931-6828

Kolimár, O. (2015). *Multikriteriálne a multivariantne rozhodovanie v prostredí sociálnych sietí*, diplomová práca, FEI STU v Bratislave, 2015

Majtán, M. et al. (2007). *Manažment*. 3. vyd. Bratislava : Sprint, 2007. 430 s. ISBN 978-80-89085-72-9

Saaty, T. L. (1996). *Decision Making with Dependence and Feedback: The Analytic Network Process.* Pittsburgh : University of Pittsburgh, 1996. 0-9620317-9-8

Saaty, T. L. (2004). *Decision Making - The Analytic Hierarchy and Network Processes.* University of Pittsburgh : Journal of Stystems Science and Systems Engineering, 2004. 1004-3756/04/1301/1

Contact

Jana Filanová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra informačného manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: jana.filanova@euba.sk

Personálne činnosti v kontexte riadenia ľudských zdrojov
Personnel activities in the context of human resource management

Marcela Galovská

Abstract
In my contribution, I refer to personnel activities in the context of human resources management. The concept of personnel activities emphasizes in particular employment relationships, education and development, work performance management, motivation and remuneration. The concept deals with the managed human resources that make up innovations, i.e. human capital. The main goal of the contribution is to evaluate the personal activities in the concept and to point out new trends. Through correlation analysis, I will look at the development of science, research and patents on the basis of secondary data, depending on the occupation of science and research. In this sector, the greatest emphasis is placed on the creation of innovation.

JEL classification*: M10, M12, M19*
Keywords*: personnel activities, human resource, human capital*

1 Úvod

V príspevku poukazujeme na zhodnotenie personálnych činností pre koncepciu riadenia ľudských zdrojov. Konkrétne sa zaoberáme zamestnaneckým vzťahmi, vzdelávaním a rozvojom, riadením pracovného výkonu, motiváciou a odmeňovaním. Prostredníctvom príspevku poukazujeme na dôležitosť ich zhodnocovania najmä z hľadiska trendového vývoja. Ak chce byť organizácia konkurencieschopná musí efektívne pristupovať k personálnym činnostiam, pretože len ľudský kapitál dokáže tvoriť inovácie, ktoré zabezpečia ekonomický rast podniku. Na základe teoretického zhodnotenia a korelačných analýz budeme skúmať závislosť medzi výdavkami na výskum a vývoj a jeho personálnym obsadením. Dáta pre skúmanú vzor majú sekundárny charakter a vyjadrujú stav pre Slovenskú republiku.

2 Stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Viacerí autori sa zhodujú na podstate, význame a delení personálnych činností, rozdiely nastávajú len v detailnejšom a špecifikovanom chápaní. V zmysle Armstronga (2014),Koubeka (2015) a Vojtoviča (2008) medzi základné delenie patrí analyzovanie a popis pracovného miesta, vyhľadávanie a výber zamestnancov, adaptovanie, vzdelávanie a rozvoj, motivácia, hodnotenie a odmeňovanie, sociálna starostlivosť, zamestnanecké vzťahy, personálny informačný systém, prepúšťanie zamestnancov. Z historického aspektu vznik riadenia personálnych činností a historické súvislosti sú spájané s priemyselnou revolúciou a zmenami, ktoré nastali v rámci spoločnosti, vzdelávania, životnej úrovne obyvateľstva v hospodárske a iných aspektoch. Príčiny boli z nasledujúcich dôvodov stroje a zariadenia boli náročnejšie k odbornej a technickej príprave čo súviselo na druhej strane so zvýšením dôraz na zodpovednosť pracovníkov, následne sa to prejavilo na zložitejšom systéme riadenia. Prejav zvýšenej zodpovednosti si vyžadoval adekvátne odmeňovanie a kladie sa dôraz na motivovanie pracovníkov. V sociálnej koncepcii personálneho manažmentu vznikajú prvé personálne oddelenia a útvary, ktoré sa zaoberali personálnymi činnosťami v dôsledku nárastu a objemu náročnosti. Úlohou personálnych činností je zabezpečovať a spĺňať základné požiadavky:

- vnútorný potenciál ľudí rozvíjať a uvoľňovať,
- pracovná sila sa stáva rozmanitejšia,

- v rámci zamestnaneckých vzťahov udržiavať oddanosť v prebiehajúcim zmenám,
- motivovať prostredníctvom odmeňovania a hodnotenia pracovného výkonu,
- vytvárať a udržiavať vhodné pracovné podmienky k vyváženosti fyzického a duševného zdravia pracovných síl.

Z hľadiska vývoja koncepcií, riadenie ľudských zdrojov vzniká v 80-tych a 90-tych rokoch minulého storočia. K jeho hlavným rozdielom od koncepcie personálneho manažmetu, patrí podľa Vojtoviča (2011):

- strategický prístup k riadeniu ľudských zdrojov a potreba jeho zosúladenia s podnikovou stratégiou,
- riadenie ľudských zdrojov ako vrcholovým manažmentom riadená a manažérsky riadená činnosť
- úloha líniových manažérov v zabezpečení riadenia ľudských zdrojov,
- ľudské zdroje ako konkurenčná výhoda organizácie,
- eliminácia úloh odborových organizácií a posun významu zo vzťahov medzi manažérmi a odbormi na vzťahy medzi manažérmi a pracovníkmi,
- význam vzdelávania a rozvoja ľudských zdrojov.

Pri koncepcii riadenia ľudských zdrojov objektom riadenia sú ľudia ako hlavný zdroj výroby na druhej strane pri personálnom manažmente sú ľudia ako zdroj pracovnej sily. V nasledujúcich podkapitolách sa budeme zaoberať určitými personálnymi činnosťami v kontexte riadenia ľudských zdrojov.

2.1 Zamestnanecké vzťahy

V rámci personálnych činností zamestnanecké vzťahy vyjadrujú vzťah medzi zamestnancom a zamestnávateľom. Medzi zamestnanecké vzťahy zaraďujeme kolektívne pracovné vzťah, spolupráca a participácia zamestnancov, komunikácia. Hlavným cieľom je vytvorenie takej pracovnej klímy aby bol udržateľný vzťah v rámci produktivity a harmónie medzi manažmentom podniku, pracovníkmi a odbormi. Zamestnanecké vzťahy sa vytvárajú nielen v rámci charakteru práce ale majú aj právny charakter, konkrétne štatút organizácie, vnútorné predpisy a národná, medzinárodná legislatíva. Na základe výskumu Cho, Kim (2017) zistili, že firmy, ktoré majú generálneho riaditeľa s krátkym pracovným horizontom, majú tendenciu produkovať menej prelomových inovácií.

V zmysle Armstronga (2007) v koncepcii riadenia ľudských zdrojov zamestnanecké vzťahy sú týkajú skôr názorov a majú charakter individuálnosti a vysokej dôvery. Pri zamestnaneckých vzťahoch sa hľadá konsenzus medzi zamestnancom a zamestnávateľom, ich záujmy majú rôzny charakter spravidla zamestnancom ide hlavne o vyššiu mzdu a lepšie pracovné podmienky a pre zamestnávateľa je záujem o zisk a poskytovanie kvalitných služieb. Spoločným záujmom je prežitie podniku. Svoje rozličné záujmy zlaďujú prostredníctvom procesov a dohôd. Pri koncepcii riadenia ľudských zdrojov je charakteristické pre zamestnanecké vzťahy oddanosť, vzájomnosť, komplementárna komunikácia, individuálny prístup, dôraz na kvalitu, flexibilita práce, harmonická pracovná klíma.

2.2 Vzdelávanie a rozvoj

Druhou dôležitou personálnou činnosti v rámci koncepcie riadenia ľudských zdrojov je vzdelávanie a rozvoj zamestnancov. Aj keď jednou z príčin znižovania počtu zamestnaneckých benefitov vo forme vzdelávania bola globálna hospodárska kríza. Podpora vo forme vzdelávania bola a je v niektorých organizácia určená len pre kľúčových zamestnancov. Vzdelávanie predstavuje jednu z činností rozvoja zamestnancov. Podľa názorov Ávila, Leal Filho, Brandli, Macgregor, Molthan-Hill, Özuyar, Moreira (2017) na vysokých školách chýba ochota lídrov a tvorcov rozhodujúcich orgánov aby bola udržateľnosť a neúspech je z hľadiska

nedostatočnej investície v rámci administratívy. Blanco-Portela, Benayas, Pertierra, Lozano (2017) usudzujú, že zhoda medzi vplyvmi na zmenách, ktoré sa nachádzajú v inštitúciách vysokoškolského vzdelávania a v spoločnostiach, bola vyššia v prípade externých. Na základe výskumu Maurer, Leheta, Conklin (2017) v rámci vzdelávania na pracovisku a v oblasti rozvoja ľudských zdrojov, existuje viacero rozdielov. Dané rozdiely sa systematicky a zmysluplne nezaoberajú teóriou, výskumom alebo praxou.

Vzdelávanie predstavuje rozvoj znalostí všeobecného charakteru. Z hľadiska kreatívneho myslenia je dôležité učenie sa, ktoré vyvoláva zmenu chovania dôsledku nadobudnutej praxe alebo skúseností. Ďalšou z činnosti rozvoja je odborné vzdelávanie, ktoré predstavuje špecifické, systematické a plánovanie formovanie chovania. Pri rozvoji zamestnanca ide o určitý rast a realizáciu osobnostných schopností. Pre ľudský kapitál je dôležité sa rozvíja a učiť sa aby vytvárala inovácie.

Systematickosť prispieva k efektivite v rámci rozvoja a vzdelávania. Predstavuje nepretržitý cyklus medzi identifikáciou, plánovaným, realizáciou, vyhodnocovaným pri procese vzdelávania.

Hlavným cieľom rozvoja pracovníkov je aby bolo k dispozícii pre organizáciu dostatočné množstvo kvalitných ľudských zdrojov na dosiahnutie cieľa a vízie podniku. Rozvoj pracovníkov do veľkej miery závisí od kultúry organizácie, stanovených hodnôt a postojov. Efektívnosť personálnej činnosti vzdelávania a rozvoja môže organizácia vyhodnotiť na základe splnenia stratégie organizácie.

2.3 Riadenie pracovného výkonu

Daná personálna činnosť sa začína formovať na konci 80-tych rokoch minulého storočia, kedy vzniká aj koncepcia riadenia ľudských zdrojov z dôvodu komplexnejšieho a integrovanejšieho prístupu k riadeniu. Medzi základné princípy pre riadenie pracovného výkonu zaraďujeme:

- líniový manažéri zodpovedajú za danú činnosť,
- prioritou je zdieľanie cieľov a hodnôt organizácie,
- vyznačuje sa špecifickosťou.

V rámci koncepcie riadenia ľudských zdrojov, ktoré tvoria inovácie t.j. ľudský kapitál ide o nepretržitý a flexibilný proces s aspektom na plánovanie a zlepšovanie nových výkonov. Pri riadení pracovného výkonu musia byť dodržané kľúčové činnosti ako prerokovanie a následne uzatvorenie dohody, príprava plánu výkonu a rozvoja, samotné riadenie a hodnotenie pracovného výkonu. Podľa Khan (2017) je pozitívny vzťah medzi moderným vzdelávacím systémom a podnikovým výkonom a je dôležité zvýšiť investícií do moderného vzdelávacieho systému spoločnosťou, ktoré zlepšujú podnikateľskú výkonnosť. Na základe výskumu Zambujal-Oliveira, Contente (2017) podiel vysokokvalifikovaných zamestnancov má štatisticky významný a pozitívny vplyv na priemernú zmenu zamestnanosti, a teda aj na regionálny rozvoj .

Predchádzajúce dve personálne činnosti predstavovali pracovné prostredie a spôsoby ako dosiahnúť efektívne riadenie zdrojov, ktoré vytvárajú inovácie. Daná personálna činnosť je nástrojom na dosahovanie výborných výsledkov v rámci plánovaných cieľov. V zmysle Yeung (2017) a štúdie UNESCO vyzýva na trvalo udržateľný vzdelávací rozvoj v nasledujúcich 10 rokoch so štyrmi hlavnými cieľmi identifikovanými vo vzťahu k vzdelaniu , t.j. prehodnotením a revíziou vzdelávania od materských škôl po univerzitu, aby zahŕňali jasné zameranie súčasnej a budúcej spoločnosti na rozvoj znalostí, zručností, perspektív a hodnôt súvisiacich s udržateľnosťou.

 ISBN 978-80-225-4462-7

2.4 Motivovanie a odmeňovanie

Z hľadiska procesu je motivácia iniciovaná vedomým neuspokojeným potrie. Rozlišujeme ju na vnútornú, ktoré si vytvárajú ľudia a vonkajšiu, ktorá určuje čo sa robí pre ľudí aby boli motivovaní. V súčasnosti organizácie používajú rôzne benefity a odmeny z dôvodu udržania si ľudských zdrojov. Finančné benefity sú určené pre ľudské zdroje aj ľudský kapitál. Medzi aktuálne benefity patria:

- nástupné bonusy,
- odporúčanie kamaráta na danú pracovnú pozíciu,
- pri každodennom dochádzaní za prácou, zamestnancom je poskytovaná autobusová doprava zadarmo (KIA Motors Slovakia),
- pri týždňovom dochádzaní za prácou organizácie preplácajú jednu cestu domov mesačne, vzdialenosť nie je rozhodujúca (Eurotrade SR),
- poskytovanie ubytovania len za cenu elektrickej energie (McDonald´s – Maďarsko),
- výlety a pobyty (PSA, T-Systems Slovakia),
- vyšší nárok dovoleniek za kalendárny rok,
- poskytovanie nápojov a zdravého občerstvenia (Eset),
- poskytovanie športu mimo fixného pracovného času (Slovenská sporiteľňa),
- príspevok pri narodení dieťaťa (Volkswagene),
- pre automobilový priemysel je špecifické poskytovanie špeciálnych zliav pri kúpe auta,
- motivačné dni v rámci programu work-life balance (Dormeo, T-Systems Slovakia),
- stravné lístky zadarmo,
- finančné bonusy vo forme 13. a 14. platu.

Dané personálne činnosti je dôležité skúmať z hľadiska koncepcie riadenia ľudských zdrojov v dôsledku udržania si efektívneho a kreatívneho ľudského kapitálu. Na základe štúdie Loi (2017) skúmanie dynamiky ľudského a sociálneho kapitálu pre podnikateľské zámery, kontrola správania. Ľudský kapitál klesajúcu tendenciu na skúmanej vzorke ale na druhej strane bol dôležitý pre zlepšenie zámeru. Pre sociálny kapitál je iný model a bol relevantný pre zvyšovanie kontroly správania.

3 Výskumný dizajn

Hlavným cieľom príspevku je zhodnotiť personálne činnosti v danej koncepcii a poukázať na nové trendy. Na základe čiastkových cieľov, konkrétne zhodnotenie personálnych činností, ktoré sú dôležité pre koncepciu riadenia ľudských zdrojov pri tvorbe inovácii budeme vyvodzovať závery a odporúčania. Prostredníctvom korelačnej analýzy budeme skúmať na základe sekundárnych údajov vývoj vedy, výskumu a patentov v závislosti od personálneho obsadenia na vedu a výskum. V danom odvetví sa kladie najvyšší dôraz na tvorbu inovácii. Na základe daného vzorca budeme zisťovať koeficient. Šoltés (2015)

$$k(x,y) = \frac{1}{n-1}\sum_{i=1}^{n}(x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y}) \tag{1}$$

4 Výsledky výskumu

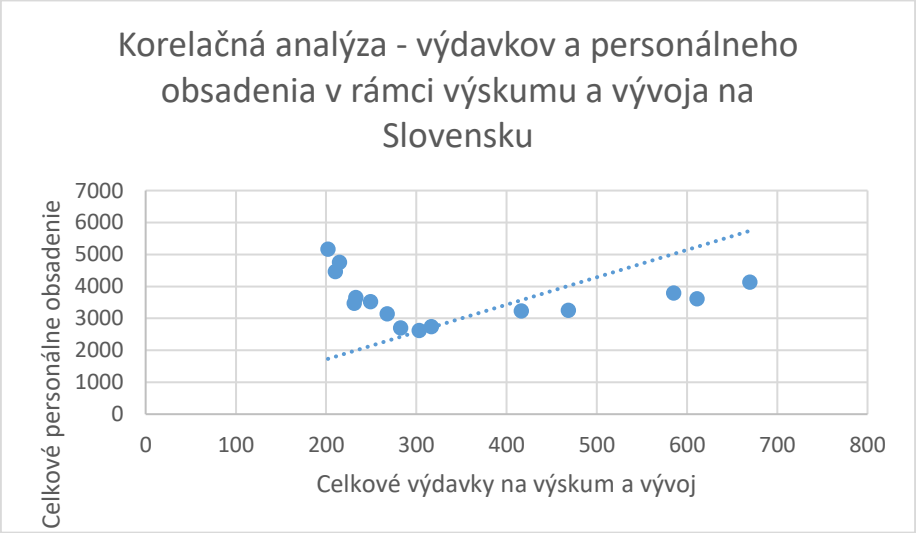
Prostredníctvom teoretického zhodnotenia personálnych činností v kontexte koncepcie riadenia ľudských zdrojov budeme skúmať vývoj vedy, výskumu a patentov v závislosti od jej personálneho obsadenia. Danú závislosť skúmame z dôvodu, že ľudský kapitál predstavuje

objekt pri tvorbe inovácii. Ľudský kapitál je súhrn zručností, kompetencií a atribútov a vyjadrujú schopnosť človeka k vytvoreniu nových poznatkov, inovácií. Dôsledkom globálnej hospodárskej krízy je nutné investovať do ľudského kapitálu, pretože dokážu dosiahnúť trvalejší rast organizácie. Prostredníctvom ľudského kapitálu dokážeme v pracovnom procese dodržiavať pozitívny prístup, zodpovednosť, spoľahlivosť. Pri rozvoji je pre ľudský kapitál dôležité učenie sa, ktoré sa vyznačuje nadaním, kreativitou, predstavivosťou a schopnosťou vedieť ako. Pre ľudský kapitál je charakteristické zdieľanie znalostí a informácii. Ľudské zdroje disponujú vedomosťami, znalosťami a postojmi prostredníctvom vzdelávania na základe teórie ľudského kapitálu. Pre teóriu rozvoja ľudských zdrojov z hľadiska teórie ľudského kapitálu je dôležité zhodnocovať a skúmať tvrdenie, že investovanie do ľudského kapitálu prostredníctvom vzdelávania a tréningu predstavuje priamu súvislosť na ekonomický zisk.

Prostredníctvom korelačnej analýzy budeme skúmať závislosť medzi výdavky na výskum a vývoj a personálnym obsadeným. Pri prvej analýze skúmame celkový stav. Prostredníctvom druhej analýzy sa budeme zameriavať špeciálne na výdavky výskum a vývoja a personálne obsadenie výskumných pracovníkov. Hodnota časového radu pre korelačné analýzy je n=14.

Graf 1

Korelačná analýza celkových výdavkov na výskum a vývoj a celkové personálne obsadenie na Slovensku

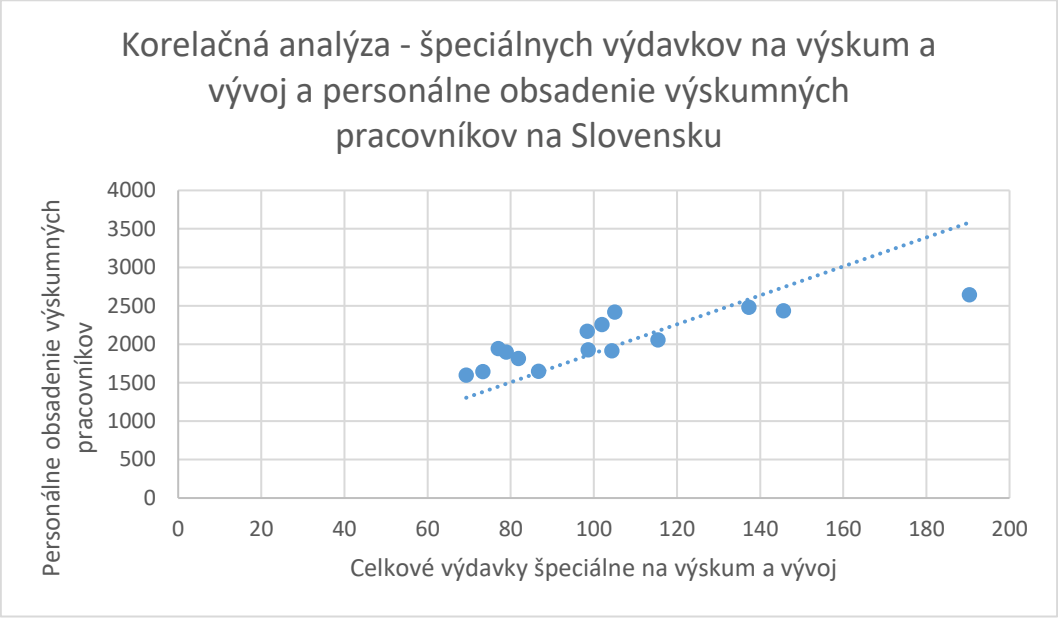


Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov z OECD

Graf zobrazuje závislosť medzi celkovými výdavkami a personálnym obsadením v rámci výskumu a vývoja. Hodnota korelačného koeficientu je -0,10005 čo predstavuje miernu závislosť. Tvrdenie koncepcií nie je dostatočné potvrdené. Jedným z dôvodov je, že korelačná analýza predstavuje celkový stav.

Na základe druhej korelačnej analýzy skúmame konkrétne výdavky na výskum a vývoj a personálne obsadenie výskumných pracovníkov.

Graf 2
Korelačná analýza špeciálnych výdavkov na výskum a vývoj a personálne obsadenie výskumných pracovníkov na Slovensku



Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov z OECD

Pri danej korelačnej analýze je silná miera závislosti hodnota koeficientu je 0,853992. Usudzujeme, že tvrdenie teórii rozvoja ľudských zdrojov a teórie ľudského kapitálu sú pravdivé. Ak organizácie investujú do ľudského kapitálu odzrkadľujeme sa im to na ich ekonomickom raste.

5 Diskusia

V príspevku sme zhodnocovali personálne činnosti v kontexte riadenia ľudských zdrojov. Zdôrazňovali sme najmä činnosti, ktoré musia byť efektívne riadené ak chceme v organizácii tvoriť inovácie. Sústredili sme sa na zamestnanecké vzťahy, vzdelávanie a rozvoj, riadenie pracovného výkonu, motivovanie a odmeňovanie. Na základe teoretického zhodnotenia koncepcie riadenia ľudských zdrojov a jej teórii sme prostredníctvom korelačnej analýzy zisťujeme závislosť medzi výdavkami na výskum a vývoj a personálnym obsadeným. Medzi výdavkami a personálnym obsadeným je silná závislosť. Z toho usudzujeme odporúčania pre organizácie:

- zamestnanecké vzťahy, ktoré majú harmonický charakter sú pre ľudský kapitál dôležitejšie ako finančné ohodnotenia,
- pre zlepšovanie kvality medzi zamestnancami je nutné poskytovať väčšiu slobodu,
- v rámci rozvoja ľudského kapitálu je potrebné preferovať učenie sa t.j. podporuje kreatívne myslenie,
- benefit vzdelávania sa poskytuje len kľúčovým ľudským zdrojom,
- pri riadení pracovného výkonu sa prihliada na stredný manažment organizácie,
- prostredníctvom individuality a špeciálnosti sa pristupuje k riadeniu výkonu,
- pri motivovaní zamestnancov sa prihliada na dodržiavanie work-life balance,
- pri benefitoch sa uprednostňujú volnočasové aktivity.

V súčasnosti pre organizácie je potrebné skúmať a zhodnocovať personálne činnosti, pretože len efektívne riadení ľudský kapitál dokáže vytvárať inovácie.

 ISBN 978-80-225-4462-7

Použitá literatúra (References)

Armstrong, M. Taylor S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice.* 13th ed. London: Kogan Page, 2014. ISBN 9780749469641.

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 9788024714073.

Ávila, L.V., Leal Filho, W., Brandli, L., Macgregor, C.J., Molthan-Hill, P., Özuyar, P.G. and Moreira, R.M., 2017. *Barriers to innovation and sustainability at universities around the world*. Journal of Cleaner Production, 164, pp. 1268-1278.

Blanco-Portela, N., Benayas, J., Pertierra, L.R. and Lozano, R., 2017. *Towards the integration of sustainability in Higher Eeducation Institutions: A review of drivers of and barriers to organisational change and their comparison against those found of companies*. Journal of Cleaner Production, 166, pp. 563-578.

Khan, M.A., 2017. *The role of modern education in improving business performance.* Business Education and Ethics: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications. pp. 1104-1119.

Cho, S.Y. and Kim, S.K., 2017. *Horizon problem and firm innovation: The influence of CEO career horizon, exploitation and exploration on breakthrough innovations.* Research Policy, 46(10), pp. 1801-1809.

Koubek, J. (2015).*Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky.* Praha : Management Press/Albatros Media,2015.. ISBN 9788072612888.

Loi, M., 2017. *Dynamics of entrepreneurship education: How human and social capital interact with learning.* Global Entrepreneurship and New Venture Creation in the Sharing Economy. pp. 37-53.

Maurer, T.J., Leheta, D.M. and Conklin, T.A., 2017. *An Exploration of Differences in Content and Processes Underlying Reflection on Challenging Experiences at Work*. Human Resource Development Quarterly, 28(3), pp. 337-368.

Šoltés, E. et al. (2015). *Štatistické metódy pre ekonómov: zbierka príkladov.* Bratislava: Wolters Kluwer. 2015. ISBN 9788081682346.

Vojtovič, S. (2011). *Koncepce personálního řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 9788024739489.

Vojtovič, S. (2008). *Riadenie personálnych činností v organizácií.* Bratislava: IRIS, 2008. ISBN 9788089256174.

Yeung, S.M.C., 2017. *Sustainable programs: Innovative internet-based learning with global partnership.* Business Education and Ethics: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications. pp. 440-450.

Zambujal-Oliviera, J. and Contente, L., 2017. *The Impact of the Entrepreneur's Educational Level on the Employment Creation by New Small and Medium Enterprises.* Business Education and Ethics: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications. pp. 707-726.

OECD statistic (2017). [15.10.2017].

Contact
Marcela Galovská
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: galovska.m@azet.sk

Oceňovanie ako kľúčový faktor vykazovania informácií v účtovníctve a v transferovom oceňovaní
The valuation as a key factor of reporting informations in accounting and Transfer Pricing

Tatiana Hajniková

Abstract
Correct valuation in accounting has the key importance for investors, the correct valuation in transfer pricing has a key importance for tax authorities. The correct, objective price is the price that corresponds with the intended purpose of the valuation.

***JEL classification**: M41, M20*
***Keywords**: valuation, Transfer Pricing, IAS/IFRS*

1 Úvod

Nadnárodné aj daňové regulačné orgány majú spoločný záujem na znižovaní súdnych sporov týkajúcich sa otázok transferového oceňovania. Skutočná ekonomická podstata hospodárskych transakcií je čoraz dôležitejšia a preto ceny musia byť primerané, vyhovujúce, prijateľné, spoľahlivé a overiteľné.

Zatiaľ čo „oceňovanie“ primárne súvisí so stanovením cien – t.j. nie s odhadom hodnoty – pre daný, konkrétny účel, napr. pre určenie transfer price , vo väčšine prípadov toto ocenenie nie je potrebné a ani nie je na mieste. Terminologicky korektné je v súlade so svetovou praxou použitie termínu oceňovanie len v prípadoch, kedy dochádza ku stanoveniu ceny. Ohodnocovanie (ang. Valuation, nem. Bewertung) je proces, kedy je odhadovaná hodnota pre všeobecné trhové transakcie súkromnoprávnej povahy.

Oceňovanie predstavuje v účtovníctve proces spojený s určovaním peňažnej čiastky, ktorá má byť priradená položke finančného výkazu. Jednou zo základných požadovaných vlastností účtovníctva je jeho užitočnosť pri rozhodovaní. Práve táto požiadavka sa zdá byť problematická z hľadiska oceňovania položiek majetku a záväzkov, nákladov, výnosov a výsledku hospodárenia.

Cieľom uvedeného príspevku bude posúdiť oceňovanie v oblasti účtovníctva a transferového oceňovania a poukázať na základné rozdielne a spoločné prvky oboch systémov.

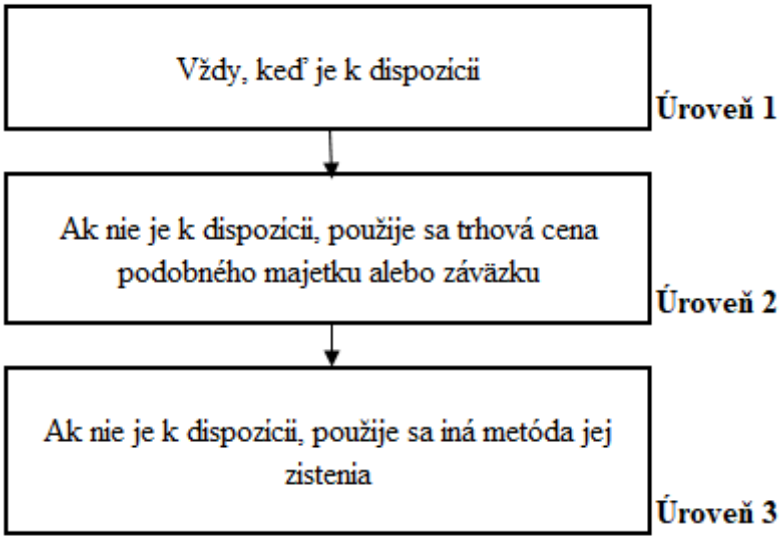
1.1 Stav riešenej problematiky v Slovenskej republike a v zahraničí

V Slovenskej republike problematiku oceňovania na vedeckej úrovni rieši iba veľmi úzke spektrum autorov. Problematika oceňovania je v odbornej a vedeckej literatúre riešená iba sekundárne, i keď je zrejmé, že v účtovníctve ide o najdynamickejšiu a najzávažnejšiu oblasť vedúcu k vykazovaniu ekonomických informácií. Od použitého spôsobu oceňovania závisí vypovedacia schopnosť účtovnej závierky, a tým aj finančnej analýzy. Škoda (2010) rieši vo svojej štúdii vedecký problém – použitie alternatívnej metódy precenenia majetku na reálnu hodnotu ako primárnu metódu oceňovania. Z hľadiska verného a pravdivého zobrazenia finančnej situácie (pozície) účtovnej jednotky má oceňovanie v historických obstarávacích nákladoch za následok oslabenie vypovedacej schopnosti účtovnej závierky poskytnúť objektívne výsledky. Škoda rozvinul v roku 2010 polemiku týkajúcu sa využívania reálnej hodnoty ako jednej z oceňovacích základní pri precenení majetku a záväzkov ku dňu, ku ktorému sa zostavuje účtovná závierka, ako aj v špeciálnych prípadoch. Pri prvotnom precenení

majetku je na mieste otázka, či by nebolo najjednoduchšie používať reálnu hodnotu ako primárnu metódu oceňovania plošne pre všetky prvky účtovnej závierky. Možno totiž argumentovať tým, že účtovná závierka je z hľadiska rozdielnych oceňovacích postupov ku dňu, ku ktorému sa zostavuje, nekonzistentná. V prípade, že by sa tak stalo, boli by podniky nútené uvádzať svoj majetok a zdroje v účtovnej závierke v reálnej hodnote. Reálna hodnota je totiž v podstate trhovou cenou, pretože je to suma, za ktorú by sa mohol v transakciách medzi informovanými a ochotnými stranami za obvyklých podmienok vymeniť majetok alebo vyrovnať záväzok. To znázorňuje Obrázok 1.

Obrázok 1

Použitie reálnej hodnoty ako primárnej metódy oceňovania v účtovnej závierke



Zdroj: Škoda,M. (2010). *Oceňovanie ako jeden z kľúčových problémov vykazovania informácií o podnikovom hospodárení.* Bratislava: Iura Edition, 2010. ISBN 978-80-8078-328-0.

Poznámky: Z uvedenej schémy vyplýva, že primárnym zdrojom na určenie reálnej hodnoty je trhová cena. Podnik na ocenenie majetku a záväzkov použije cenu rovnakého majetku alebo záväzku nachádzajúceho sa na aktívnom trhu. Ak nemožno zistiť trhovú cenu konkrétneho majetku alebo záväzku, účtovná jednotka by mala zistiť, či existuje podobný majetok alebo záväzok, pri ktorom možno trhovú cenu určiť a následne ju použiť na ocenenie daného majetku alebo záväzku. Situácia je však omnoho zložitejšia, pretože údaje z prvej a druhej úrovne nie sú pre mnohé položky majetku a záväzkov, ktoré by ku dňu, ku ktorému sa zostavuje účtovná závierka, mohli byť ocenené reálnou hodnotou, vôbec k dispozícii. Východiskom z tejto situácie je skutočnosť, že účtovná jednotka len odhaduje trhovú cenu jednotlivých položiek majetku a záväzkov v prípade existencie trhu, na ktorom by sa s nimi obchodovalo. Základnou otázkou, ktorá sa v tejto súvislosti vynára, je, či je hypotetická reálna hodnota z tretej úrovne zrozumiteľná, spoľahlivá, relevantná a porovnateľná natoľko, aby sa dala používať na účely finančného výkazníctva. Účtovné závierky, ktoré sa použitím reálnej hodnoty stávajú predikciou, strácajú totiž z hľadiska poskytnutia relevantných informácií zmysel. Toto je hlavný dôvod, prečo mnohí účtovní experti majú obavy z reálnej hodnoty na uvedenej tretej úrovni. Táto hodnota – určená s použitím matematického modelu opierajúceho sa o predikcie manažmentu podniku – totiž nie je reálnou hodnotou v tom zmysle, v akom sa všeobecne chápe. Tým, že možno v účtovnej závierke použiť reálnu hodnotu, sa preceňovaním majetku a záväzkov do účtovných závierok vnáša volatilita. Ich používatelia totiž nie sú schopní rozlišovať medzi objektívnymi a subjektívnymi údajmi, medzi skutočne realizovanými ziskami a stratami, ziskami a stratami vychádzajúcimi zo skutočných trhových cien a ziskami a stratami odhadovanými na základe hypotetických kalkulácií. Rozdielne chápanie tejto skutočnosti vytvára ustavičný tlak na globálne zjednotenie predpisov v oblasti účtovníctva. Stanovený cieľ je jednoznačný – dosiahnuť porovnateľnosť údajov z účtovných závierok bez ohľadu na sídlo podniku, ktorý ju zostavuje, a miesto jej zostavenia.

Dlhodobý výskum v oblasti oceňovania a transfer pricing nájdeme aj v prácach Harumovej (2011). Jej odborné články, štúdie, vedecké práce obsahujú analýzy, výskumné hypotézy a v neposlednom rade akceptovateľné tézy pre prax a praktické i vedecké použitie. Zaoberá sa problematikou odložených daní (2016b) ako jedným z nástrojov, ktorý ovplyvňuje dodržanie základnej požiadavky kladenej na účtovníctvo a to verný a pravdivý obraz o podnikovej činnosti a jej výsledku. Odložené dane sú významným nástrojom na správnu prezentáciu daňových nákladov a súčasne výsledku hospodárenia v účtovnej závierke. Harumová (2016a) vo svojej práci uvádza, že finančné účtovníctvo včlenené do finančného riadenia v podstate tvorí samostatnú časť finančného riadenia. Finančné riadenie sa spolieha na účtovné koncepty a postupy, prístup finančného manažéra a účtovníka sa líši. Účtovníci využívajú všeobecne uznané účtovné zásady a zostavujú finančné výkazy, na základe ktorých objektívne vyjadria, ako sa podniku darilo v minulosti. Využívajú akruálny prístup. Finanční manažéri uprednostňujú prístup cash flow, sústreďujú pozornosť najmä na budúcu úroveň príjmov a výdavkov a pravdepodobnosť ich dosiahnutia.

Vozár (2012) sa vo svojej publikácii venuje problematike oceňovacích modelov s ich praktickou aplikáciou pri ohodnocovaní podnikov kótovaných na burze.

Na úrovni EÚ (Krištofík et. al., 2011) je základným nástrojom regulácie oceňovania majetku a záväzkov v účtovníctve Koncepčný rámec na zostavenie a vykazovanie účtovnej závierky (Framework for the Preparation and Presentation of Financial Statemets). Koncepčný rámec s ohľadom na jednotlivé položky účtovnej závierky rieši v zásade nasledujúce 4 skutočnosti: 1. či je konkrétna položka spôsobilá figurovať v bilancii – bilancovanie podľa podstaty, 2. v akej sume bude položka bilancovaná – oceňovanie, 3. v akej štruktúre bude položka bilancovaná – vykazovanie, 4. aké ďalšie informácie treba zverejniť – zverejňovanie.

Zaujímavý pohľad prináša štúdia Sotta (2009), ktorý hovorí, že za kolapsom finančných trhov a rozšírenou dôverou ekonomických subjektov v komerčné banky a ich účtovné praktiky odhalili vážnu chybu spôsobenú podriadením sa IAS/IFRS a zrieknutí sa tradičných účtovných princípov, založených na obozretnosti, t.j. chybu zapríčinenú podriadením sa zlozvykom kreatívneho účtovníctva reálnej hodnoty. Nové pravidlá IAS/IFRS pôsobia proticyklicky – zvyšovaním volatility a zavádzajú obchodný manažment. V časoch prosperity vytvárajú klamlivý „efekt bohatstva“, ktorý nabáda podniky k podstupovaniu neprimeraného rizika. Keď sa však prejavia chyby, strata na hodnote majetku ihneď zníži zisk podnikov, ktoré sú povinné predať svoj majetok a pokúsiť sa rekapitalizovať v tom najhoršom momente, t.j. v čase, keď má majetok najnižšiu hodnotu a finančné trhy sú „vyschnuté.“ Sotto ďalej vysvetľuje, že najväčšou chybou reformy účtovníctva IAS/IFRS je, že ruší storočia účtovníckych skúseností a obchodného manažmentu tým, že nahrádza princíp obozretnosti, ako najvyšší princíp zo všetkých tradičných účtovných princípov, princípom „reálnej hodnoty“ , ktorý je v podstate len zavedením volatilnej, trhovej hodnoty pre celý súbor majetku. Porušiť tradičný princíp obozretnosti a vyžadovať, aby účtovné položky odrážali trhovú hodnotu, vedie – v závislosti od podmienok ekonomického cyklu – k nadhodnocovaniu účtovných hodnôt nerealizovanými prebytkami, ktoré sa v mnohých prípadoch ani nezrealizujú. Treba mať tiež na mysli, že reálna hodnota nie je objektívnou hodnotou, na trhu totiž nie sú rovnovážne ceny, ktoré dokáže tretia strana objektívne stanoviť. Reálne hodnoty vznikajú na základe subjektívnych hodnotení a prudko kolíšu. Ich použitie v účtovníctve preto vylučuje základné požiadavky kladené na informácie ako zrozumiteľnosť, určitosť a informatívnosť, ktoré obsahovali bilancie v minulosti. Dnes sa účtovné výkazy stali pre ekonomické subjekty nezrozumiteľnými a tým pádom nepoužiteľnými. Okrem toho volatilita, ktorá je súčasťou reálnych hodnôt, zbavuje účtovníctvo založené na „nových princípoch“ potenciálu byť návodom pri rozhodovaní manažérov podnikov a systematicky ich vedie k závažným chybným rozhodnutiam v riadení.

 ISBN 978-80-225-4462-7

Wittendorff (2011) skúma vzťah medzi princípom nezávislého vzťahu a Fair Value. Usmernenia OECD neporovnávajú princíp nezávislosti a reálnu hodnotu. Na prvý pohľad platí zásada nezávislosti a reálna hodnota rovnako, pretože obe sa zameriavajú na cenu, ktorú by si dohodli nezávislé strany. Podrobnejšie porovnanie je možné rozdeliť na tri základné prvky: kontrolovanú transakciu; referenčnú transakciu; a ocenenie. Porovnanie je založené na návrhu definície reálnej hodnoty podľa IFRS. Obidva štandardy uznávajú riadenú transakciu za skutočne štruktúrovanú. Wittendorff ďalej upozorňuje na rozdiel medzi zásadou nezávislého vzťahu podľa článku 9 ods. 1 modelu OECD a reálnou hodnotou, ako na dva odlišné štandardy oceňovania, ktoré sa navzájom odlišujú vo významných položkách. Zásada nezávislosti trhovej ekonomiky si vyžaduje subjektívne oceňovanie špecifické pre jednotlivé subjekty, zatiaľ čo reálna hodnota si vyžaduje objektívne trhové ocenenie. Teda hodnotenia vykonané podľa týchto dvoch noriem sa nemusia nevyhnutne zhodovať, pretože obe normy dosahujú rôzne ciele. Zásada nezávislého vzťahu je určená na to, aby zabraňovala meneniu príjmov, erózii daňového základu a zdvojeniu zdanenia; reálna hodnota je určená na informovanie používateľov účtovnej závierky o hodnote zaúčtovaných aktív a pasív. Okrem toho sa na skutočné transakcie vždy uplatňuje princíp nezávislého vzťahu, zatiaľ čo reálna hodnota sa často používa v prípade neexistencie skutočnej transakcie, ktorá môže diktovať obrysy referenčnej transakcie. To, že obe normy OECD a IFRS môžu viesť k rozdielnym výsledkom, je dôkazom relatívnej povahy ekonomickej hodnoty. To je dôvod, prečo Rada pre medzinárodné oceňovacie štandardy prijala objektívny štandard (trhová hodnota) a subjektívne normy (hodnota investície a osobitná hodnota), ktoré sa môžu uplatniť v rôznych kontextoch.

Vedecké práce Krabca (2009) a Kislingerovej (1999) veľmi podrobne rozoberajú oceňovanie podnikov.

Catty et. al v roku 2010 spracoval prvý komplexný rámec pre medzinárodné oceňovanie. Jeho štúdia je vôbec historicky prvou knihou tohto druhu.

1.1.1 Problematika oceňovania v účtovníctve a pre Transfer Pricing z metodického hľadiska

Najväčším problémom transferového oceňovania z metodického hľadiska je získanie porovnateľných nezávislých údajov. Ide o oceňovanie na daňové účely. Transferové oceňovanie možno nazvať ako postup stanovenia cien kontrolovaných transakcií, ktoré uskutočňujú prepojené (závislé) osoby tak, aby zodpovedali podmienkam nezávislého vzťahu. Princíp nezávislého vzťahu je založený na porovnávaní podmienok dohodnutých v transakciách medzi zahraničnými závislými osobami s podmienkami, ktoré by medzi sebou dohodli nezávislé osoby v porovnateľných transakciách za porovnateľných podmienok. Medzi zahraničnými závislými osobami patriacimi do skupiny podnikov môžu prebiehať aj také transakcie, ktoré by sa medzi nezávislými osobami nikdy neuskutočnili. Problém teda spočíva v nájdení porovnateľnej ceny. Transferové ceny sú kľúčovým strategickým prvkom pre koordináciu všetkých obchodných procesov prebiehajúcich v nadnárodných podnikoch.

Aby bolo možné porovnávať nekontrolované a kontrolované transakcie, a tak stanoviť príslušné úpravy na vytvorenie nezávislých podmienok, musí si podnik určiť faktory transakcií, ktoré bude porovnávať. Medzi faktory, ktoré určujú porovnateľnosť transakcií, patria: charakteristika majetku alebo služby, analýza funkcií, zmluvné podmienky, ekonomické prostredie a obchodná stratégia.

V reálnej praxi často použitie pravidiel transferového oceňovania založených na tzv. princípe nezávislého vzťahu nie je vôbec jednoduché:

- nájsť porovnateľné trhové transakcie
- stanoviť pre ne prijateľnú transferovú cenu
- nájsť vhodnú metódu stanovenia transferovej ceny.

 ISBN 978-80-225-4462-7

Voľba príslušnej metódy ocenenia transferov je výrazne závislá od individuálneho vnímania a subjektívnych postojov manažmentu. Čím dôležitejšie manažment nadnárodných podnikov vníma záujmy miestnych partnerov a udržiava dobrý vzťah s hostiteľskou vládou, tým väčšia je pravdepodobnosť, že nadnárodný podnik bude používať metódy transferového oceňovania založené na princípe nezávislého vzťahu. Napriek tomu, že teória ponúka širokú škálu metód na stanovenie, či je cena transferu nezávislá, v praxi sa vyskytnú prípady, ktoré žiadna z týchto metód nepokrýva. Podstatné je, aby sa dosiahlo také riešenie, ktoré by bolo pre všetky strany prijateľné aj za cenu, že nebudú plne uspokojené prísne podmienky jednotlivých metód.

Cieľom účtovníctva je poskytovať (Soukupová et al, 2004) spoľahlivé a vierohodné informácie. Splnenie tohto cieľa predpokladá oceňovať majetok, prípadne záväzky podniku v tých cenách, nákladoch, ktoré boli na ich obstaranie vynaložené. IAS (US GAAP) uvádzajú ako oceňovaciu veličinu Fair Value, objektívnu hodnotu. Objektívnou hodnotou sa rozumie suma, za ktorú môže byť majetok vymenený a záväzok vysporiadaný v nezávislej transakcii medzi informovaným, dobrovoľne súhlasiacim kupujúcim a informovaným, dobrovoľne súhlasiacim predávajúcim. Pre túto oceňovaciu veličinu sa v slovenskej právnej úprave účtovníctva použil názov reálna hodnota. Rôzne účely oceňovania a nerovnaké hodnotiace hľadiská vyvolávajú použitie rôznych cien (oceňovacích veličín), aj keď ide o rovnaký objekt oceňovania. Otázkou teda je, ktorá cena bude správna? O správnej, objektívnej cene hovoríme vtedy, keď najlepšie zodpovedá sledovanému účelu ocenenia.

Objektívne oceňovanie sa stáva podstatným predpokladom kvalitného riadenia. Oceňovanie v účtovníctve nie je ponechané v právomoci jednotlivých podnikov, ale je regulované na celosvetovej úrovni v rámci globalizácie účtovníctva, ako aj na úrovni nadnárodných účtovných systémov. Oceňovanie predstavuje jeden z kľúčových faktorov vykazovania informácií o podnikovom hospodárení. Zvolená metóda oceňovania v konkrétnom prípade, či už ide o deň uskutočnenia účtovného prípadu alebo o deň, ku ktorému sa zostavuje účtovná závierka, môže mať vplyv na skutočnosti týkajúce sa zostavenia výkazov účtovnej závierky a interpretácie z nej. Dôsledky použitého spôsobu oceňovania je nutné brať do úvahy pri analýze výsledkov ročných, či dlhších časových úsekov. Suma vykázaného a vyprodukovaného zisku musí byť v súlade s príslušnými právnymi normami a musí byť reálna. Oceňovanie má vplyv aj na rozdeľovanie zisku, ktoré môže byť pre nesprávne ocenenie fiktívne, čerpané z majetkovej podstaty podniku na úkor jeho budúceho rozvoja. Dôsledky nesprávneho oceňovania v účtovníctve na makroekonomickej úrovni deformujú hospodársky cyklus, resp. niektoré jeho fázy (nadhodnotenie zisku, podhodnotenie strát vedie v období inflácie k urýchleniu alebo k skráteniu fázy hospodárskeho rastu. Nadhodnotené straty a podhodnotené zisky v období recesie vedú k poklesu cien a k predĺženiu fázy hospodárskej recesie).

Oceňovanie predstavuje zložitý, vzhľadom na jeho význam koncepčný a zrejme chronický problém účtovníctva:

1. Trhové ceny majetku, ktorým podnik disponuje. V dôsledku vývoja ponuky a dopytu sa bežne menia, niektoré týchto zmien sú ťažko preukázateľné.
2. Počas účtovných období sa mení kúpna sila peňažnej jednotky, ktorá sa v účtovnom výkazníctve používa.

Od použitého spôsobu ocenenia majetku a záväzkov v účtovníctve priamo závisí:
- Výška vykazovaných aktív a pasív
- Výška vykazovaného výsledku hospodárenia.

2 Výsledky výskumu

Predmetom výskumu bolo preukázať vzťah a vzájomné rozdiely pri oceňovaní podľa IAS/IFRS (t.j. oceňovaní v účtovníctve) a pri uplatňovaní princípu nezávislého vzťahu podľa OECD, t.j. pri transfer pricing.

Predmetné posúdenie môžeme skúmať na príklade analýzy a porovnávania oceňovania goodwillu. Sadang (2016) uvádza, že definícia nehmotného majetku OECD zahŕňa práva na používanie priemyselných aktív. Tieto nehmotné aktíva sú aktíva, ktoré môžu mať značnú hodnotu, hoci nemusia mať účtovnú hodnotu. Pri uplatňovaní zásady nezávislého trhu na reštrukturalizáciu podnikov je otázkou, či ide o prevod niečoho z hodnoty (práva alebo iné aktíva) alebo o ukončenie alebo podstatné opätovné prerokovanie existujúcich dojednaní a že prevod, ukončenie alebo podstatné opätovné prerokovanie bude kompenzované medzi nezávislými stranami za porovnateľných podmienok. V rámci transferového oceňovania nehmotný majetok zahŕňa goodwill, ktorý pozostáva zo synergií špecifických pre kupujúcich, budúcich vzťahov so zákazníkmi a budúcich technológií; budúce príležitosti, ktoré sú súčasťou zostatkovej hodnoty goodwillu, sa nepovažujú za goodwill v oblasti transferových cien. V oblasti transferových cien existuje širší pohľad na definíciu a na to, čo zahŕňa hodnotu nehmotného majetku. Je zrejmé, že hodnotenia vykonávané na účely finančného výkazníctva by sa nemali plne využívať na účely transferového oceňovania. Je však dôležité zosúladiť tieto dve disciplíny a nájsť oblasti spoločného charakteru. Je oveľa lepšie efektívne zdokumentovať proces v metodológii v oblasti konvergencie (alebo divergencie), ako než musieť odôvodniť rôzne prístupy neskôr, keď môžu vzniknúť potenciálne dôležité daňové dôsledky. Rozdiely medzi finančnými štandardmi a štandardmi oceňovania transferového oceňovania môžu vlastne podnikom poskytnúť príležitosti na zabezpečenie a obhajobu svojich transferových cien a globálnej efektívnej sadzby dane pri použití rôznych prístupov. Zosúladenie obidvoch aktivít je kľúčové, pretože absencia akéhokoľvek konsenzu medzi príslušnými disciplínami - spolu s tým, že rôzne analýzy môžu byť vykonávané rôznymi projektovými tímami na rôzne účely - môžu viesť k veľmi odlišným hodnoteniam. Tento vzťah bližšie popisuje Tabuľka 1.

Tabuľka 1
Vzťah medzi Transfer Pricing a Finačným reportingom

	Transfer Pricing	Finančný reporting
Regulačné normy	OECD, lokálne transfer pricing regulácie	IFRS 13 - Fair Value Measurement
Štandardy a predpoklady ceny	Arm´s length standard (nezávislý vzťah)	Reálna hodnota (Fair Value)
Reporting jednotka vs. Právna jednotka	Analýza úrovne právnickej osoby	Reálna hodnota meraná súhrnne a pridelená vykazujúcim jednotkám
Definícia nehmotného majetku a goodwillu	Goodwill je zahrnutý do hodnoty nehmotného majetku. Obchodné špecifické synergie sú zahrnuté do hodnoty založenej na nezávislom vzťahu	Goodwill je reziduálna koncepcia a prognózy použité na ocenenie nehmotného majetku zahŕňajú predpoklady účastníka trhu.
Metodológia ohodnocovania	Oceňovanie sa vykonáva pred zdanením	Oceňovanie sa vykonáva po zdanení
Životnosť	Zvážiť dlhodobý čas a dlhodobú životnosť	Považuje za trvalý termín

 ISBN 978-80-225-4462-7

Zdroj: Sadang, A. (2016). *Creating the Bridge Between Transfer Pricing and the Valuation of Intagibles.* http://www.markspaneth.com/insights/category/articles/creating-the-bridge-between-transfer-pricing-and-the-valuation-of-intangibl [accessed 11.05.2016].
Poznámky: Heimert (2015) poskytuje nasledujúcu analýzu:
Rozdiel 1: Analýza pred zdanením a po zdanení: Ocenenie vykonané na účely finančného výkazníctva sa pripravuje s použitím peňažných tokov po zdanení. Ocenenia uskutočnené na účely transferového oceňovania často uplatňujú diskontnú sadzbu po zdanení na prevádzkové výnosy pred zdanením. Táto úprava zabezpečuje, že kupujúci aj predávajúci sú ochotní vstúpiť do príslušnej transakcie po zdanení nákladov (t.j. dane z kapitálových výnosov) a daňových výhod (t.j. daňovo odpočítateľných nehmotných amortizácií). Zahrnutie daňovej amortizácie do finančného výkazníctva môže pomôcť zmierniť rozdielne zaobchádzanie s daňami v rámci rámcov finančného výkazníctva a transferového oceňovania, pravdepodobne to však úplne neodstráni.
Rozdiel 2: Premisa hodnoty medzi transfer pricing a finančným výkazníctvom je iná. Reálna hodnota je definícia hodnoty používanej pri finančnom výkazníctve. Pre transfer price je predpokladom hodnoty nezávislý vzťah. Kritický rozdiel medzi týmito dvomi definíciami spočíva v tom, že reálna hodnota sa pokúša odhadnúť cenu, za ktorú sa majetok mohol predať na trhu v transakcii medzi kupujúcim a predávajúcim , zatiaľ čo norma nezávislého vzťahu odhaduje cenu, ktorú by zaplatil konkrétny kupujúci určitému predajcovi za obvyklých podmienok. Zatiaľ čo ocenenie pripravené na účely finančného výkazníctva vždy vylučuje synergiu špecifickú pre kupujúceho z reálnej hodnoty nehmotného majetku, tieto synergie môže byť potrebné zahrnúť do hodnoty nehmotného majetku pre účely transferového oceňovania.
Rozdiel 3: Zaobchádzanie s budúcimi obchodnými príležitosťami. Práva na vytváranie budúcich obchodných príležitostí, a teda aj nových nehmotných aktív, sú vo všeobecnosti do goodwillu na účely finančného výkazníctva zahrnuté. Ak sa v niektorom konkrétnom prípade považuje právo na využívanie budúcich obchodných príležitostí za kompenzovateľné na účely transferového oceňovania, pričom všetky ostatné sú rovnaké, pravdepodobne tento rozdiel povedie k zvýšeniu hodnôt nehmotného majetku pre účely transferového oceňovania vzhľadom na účely finančného výkazníctva.
Rozdiel 4: Vykazovanie reporting units vs. Legal units: Oceňovanie nehmotného majetku pripravené na účely finančného výkazníctva sa vo všeobecnosti vykonáva na úrovni podniku s hodnotami nehmotného majetku, ktoré sa potom priradia reportingovým jednotkám. Reportingové jednotky môžu byť organizované na základe produktov, geografických alebo iných kritérií, v závislosti od toho, ako je podnik spravovaný. Najčastejšie sa to líši od rámca právnickej osoby, ktorý je potrebný na účely transferového oceňovania. Napríklad jedna právnická osoba môže obsahovať časti rôznych reportingových jednotiek a jedna reportingová jednotka môže zahŕňať niekoľko právnických osôb. Preto hodnoty nehmotného majetku určené na účely finančného výkazníctva môžu zahŕňať niekoľko daňových jurisdikcií a právnických osôb. Tento rozdiel môže spôsobiť, že používanie prognóz vyvinutých na účely finančného výkazníctva je nevhodné na účely transferového oceňovania, hoci je vhodné, aby sa pri zhodnocovaní vykonával súlad medzi rôznymi súbormi finančných prognóz.

3 Záver a diskusia

V účtovníctve sa zásadne sleduje a vo výkazoch vykazuje majetok a záväzky v podniku v peňažnom vyjadrení, oceňuje sa. Každé zvolené ocenenie závisí od sledovaného účelu ocenenia. Tak sa môže stať, že ten istý druh majetku bude uvedený vo finančnom účtovníctve, v nákladovom účtovníctve, v likvidačnej súvahe, v daniach, ale v rozdielnych cenách. Použitie rôznych oceňovacích veličín (ceny minulosti – historické, ceny prítomnosti – bežné, ceny budúcnosti – plánované) na ocenenie majetku a záväzkov v účtovníctve, závisí od základných predpokladov oceňovania, všeobecných účtovných zásad a oceňovacích princípov.

Účtovníctvo predstavuje živý organizmus, ktorý sa stále vyvíja a zdokonaľuje. Nejde len o hľadanie nových spôsobov využitia účtovných informácií, ale aj o čo najlepšie vyjadrenie ekonomickej reality, o dosiahnutie vyššej vypovedacej schopnosti a spoľahlivosti poskytovaných informácií.

V každom prípade možno konštatovať, že IAS/IFRS v súčasnosti čiastočne upúšťajú od dodržiavania zásady opatrnosti v účtovníctve. Rovnako, ako je vojna „príliš závažná, aby bola ponechaná iba generálom„, účtovníctvo je príliš dôležité pre ekonomiku a financie na to, aby bolo ponechané na expertoch, nech sú to vizionárski profesori, audítori, analytici, či investiční bankári alebo medzinárodné komisie. Arogancia v obrane falošnej vedy, ignorácia povinností zodpovedajúcich funkciám a profesii a etike, to všetko viedlo ku kríze

Transferové oceňovanie je čoraz diskutovanejšou témou. Daňové kontroly sa orientujú na transferové ceny čoraz častejšie a skúsenosti kontrolórov v tejto oblasti neustále narastajú. Napríklad daňové úrady si vytvárajú vlastné analýzy porovnateľných transakcií (zvyčajne z databáz spoločnosti Amadeus) a kontroly vykonáva špeciálne školený personál. Daňová kontrola môže dokonca použiť aj dôverné porovnateľné transakcie, informácie ktoré získala od iných daňovníkov (hoci vtedy musí uviesť, aké konkrétne porovnateľné informácie použila). Daňová správa už založila oddelenie, ktoré sa venuje špeciálne problematike transferových cien. Všetky transakcie, kde ceny nezodpovedajú cenám na trhu a znižujú základ dane podniku, môžu byť správcom dane spochybnené. Ďalším pádnym argumentom pre to, aby ste mali transferové oceňovanie v poriadku, je, že správca dane môže kontrolovať cezhraničné transakcie až desať rokov dozadu, čo je obdobie dlhšie než bežná päťročná premlčacia lehota. Tlak zo strany národných vlád, aby dostali svoj podiel dane zo zisku vygenerovaného nadnárodnými podnikmi, je celosvetovým trendom a zdá sa, že slovenská vláda je rozhodnutá dostať svoj právoplatný podiel. Špecialisti na transferové oceňovanie, ktorí v súčasnosti pracujú na daňových úradoch, majú náležité znalosti a vedia dešifrovať zložité vnútroskupinové transakcie. Správne transferové oceňovanie je obzvlášť dôležité pre stredné až veľké subjekty, ktoré uskutočňujú transakcie so svojimi zahraničnými závislými osobami. Dnes je dôležité zabezpečiť nielen to, aby sa v transakciách so zahraničnými závislými osobami uplatňovali trhové ceny, ale musia byť k dispozícii aj dôkazné materiály a dokumentácia na ich preukázanie.

Jedna z problematických záležitostí pri zdaňovaní nadnárodných podnikov je vytvorenie ceny transferu na daňové účely. Cena transferu je cena, za ktorú podnik zabezpečí transfer tovaru, nehmotného majetku alebo poskytuje služby prepojeným podnikom. Pri určení transferovej ceny sa musí dodržať princíp nezávislého vzťahu, pretože komerčné a finančné vzťahy prepojených podnikov nemusia byť priamo ovplyvňované vonkajšími trhovými silami. Princíp nezávislého vzťahu vytvára pre členov skupiny nadnárodného podniku také podmienky, ktoré sú porovnateľné s podmienkami, aké existujú medzi nezávislými podnikmi.

Slabou stránkou aplikovateľnosti princípu nezávislého vzťahu je to, že medzi prepojenými podnikmi existujú vzťahy, ktoré by medzi nezávislými podnikmi boli neakceptovateľné. Aplikovateľnosť princípu nezávislého vzťahu je založená na porovnávaní nekontrolovaných transakcií a podnikateľskej činnosti nezávislých podnikov s kontrolovanými transakciami a podnikateľskými aktivitami prepojených podnikov.

Poznámka

Príspevok je výstupom riešenia grantovej úlohy VEGA č. 1/006/15 „ Verifikácia a implementácia modelovania výkonnosti podniku v nástrojoch finančného rozhodovania “

Použitá literatúra (References)

Catty, J.P. – Vadron, D. – Isom, A.R. (2010).*Wiley Guide to Fair Value Under IFRS: International Financial Reporting Standards.* New Jersey: Wiley and Sons, 2010. ISBN 9780470477083, DOI: 10.1002/9781119204008.

Harumová, A. (2011). *Finančné riadenie holdingu.* Bratislava: SPRINT, 2011. ISBN 978-80-8939-364-0.

Harumová, A. (2016a). *Finančný manažment nadnárodných korporácií.* Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-451-5.

Harumová, A. (2016b). *The economic function of deffered taxes.* Londýn: Cambridge Scholars Publishing, 2016. ISBN 1-4438-1708-2

Heimert, M.(2015). *Financial Reporting and Transfer Pricing Valuation: One Size does not fit All.* https://www.expertguides.com/articles/financial-reporting-and-transfer-pricing-valuations-one-size-does-not-fit-all/ARITZOBK [accessed 30.09.2015].

Kislingerová, E. (1999). *Oceňování podniku.* Praha: C.H. Beck, 1999. ISBN 80-7179-227-6.

Krabec, T. (2009). *Oceňování podniku a štandardy hodnoty.* Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-247-2865-0

Krištofík, P. – Šuranová, Z. – Saxunová, D. (2011). *Finančné účtovníctvo a riadenie s aplikáciou IFRS.* Bratislava: Iura Edition, 2011. ISBN 978-80-8078-396-9.

Sadang, A. (2016). *Creating the Bridge Between Transfer Pricing and the Valuation of Intagibles.* http://www.markspaneth.com/insights/category/articles/creating-the-bridge-between-transfer-pricing-and-the-valuation-of-intangibl [accessed 11.05.2016].

Sotto, J.H. (2009). *Kríza. Zlyhanie reformy účtovníctva. https://www.etrend.sk/ekonomika/financna-kriza-zlyhanie-reformy-uctovnictva-2.html* [accessed 20.09.2009].

Soukupová, B.-Šlosárová, A. – Baštincová, A. (2004). *Účtovníctvo.* Bratislava: Edícia Ekonómia, 2004. ISBN 80-8078-020-X.

Škoda,M. (2010). *Oceňovanie ako jeden z kľúčových problémov vykazovania informácií o podnikovom hospodárení.* Bratislava: Iura Edition, 2010. ISBN 978-80-8078-328-0.

Vozár, M. – Komorník, J. (2012). *Oceňovanie podnikov.* Bratislava: KARTPRINT, 2012. ISBN 978-80-89553-07-5.

Wittendorff, J.(2011). *The Arm´s – Length Principle and Fair Value: Identical Twins or Just Close Relatives?* http://corit-academic.org/wp-content/uploads/2011/12/62TI0223-4.pdf [accessed 18.04.2011].

Contact

Tatiana Hajniková
Ekonomická univerzita v Bratislave (TNR 12, zarovnanie doľava)
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikových financií
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: th@thdata.sk

Marketing strategies, advantages and disadvantages of internet marketing communication

Anna Harumová

Abstract
One of the most significant changes in recent years is the development of the Internet, which has significantly changed its way of doing business. It adapts to business plans and marketing strategies, creating business intentions based on the reality of its existence. New opportunities in the field of internet marketing, a sharp increase in social network popularity and new services available, all make it necessary to keep track of new and modern trends in the industry. Internet or online marketing is no longer just a peripheral issue, but it becomes part of the organization's corporate identity and gains a dominant position. Social media and Internet marketing tools have revolutionized the use of online marketing tools as tools to promote and promote the sale of those products and services. Internet space opens up opportunities for less costly and more effective marketing production, offering new directions in direct contact with potential customers.

JEL classification*: M 31, M37.*
Keywords*: internet, marketing, marketing strategies.*

1 Introduction

Over the past decades, mass communication techniques have dominated communication strategies. Gradually, the principles of direct marketing, which consisted of an individual approach to individuals of a particular target group, started to be put into practice. One of the next development phases is an interactive trend, which means that not only the vendor has access to the customer but also the client can have an individual approach to who sells. And such an approach allows Internet that is fundamentally different from the traditional and direct marketing tools used so far.[1] Kotler argues that direct marketing is a common means of communication in the sense of a communications mix and attributes to him the same hierarchical level as advertising, sales promotion, personal sales, or public relations. Direct marketing is used to be referred to as the next component of the communication mix[2]. The oldest forms of advertising include direct customer engagement. Originally, the manufacturer sold its products to the final consumer through a sales representative or had its stores. Over the years this concept has gained new meaning. Various media, including the phone, began to be used for direct promotion, thus changing its definition. Direct marketing is an interactive marketing system that uses one or more advertising media to create measurable responses or transactions in any place.

The Internet has been used primarily in the military, research and academic fields of universities until the 1990s. Today it is expanded around the world, connecting millions of computers and offering users invaluable services. The Internet and its involvement in the overall marketing strategy is now essential. It does not always have to be direct sales, customer contact and customer service are also important. It is through the Internet that most companies build a database of their potential clients, and on the other hand, the internet forces users to search for

[1] DE PELSMACKER, P., GEUENS, M., VAN DER BERGH, J. (2003). *Marketingová komunikace*. Praha : Grada Publishing, 2003. s. 581.
[2] KOTLER, Ph. (2000). *Marketing podle Kotlera*. *Jak vytvářet a ovládnou nové trhy*. Praha : Management Press, 2000. s. 258.

the site, so the company knows they are active customers, ie those who are interested in the company. These company databases can be used for further communication via direct mail, e-mail, or telemarketing[3].

2 Methodology

This paper presents a survey of the impact of Internet advertising on young people and the use of Internet advertising blocking programs. In order to obtain the necessary information and data, the exploration method was used, through an on-line panel, the principle of which is based on the acquisition of data through subjective responses of individual respondents. The survey of MB Brand Managemet and Marketing & Netforce research was conducted through an on-line panel on a representative sample of 500 respondents aged 18 and over. The young generation is the primary target group for the number of brands and products targeted by Internet advertising. Based on the objectives of the analysis and the survey, the basic hypotheses of the reasons for the use of Internet advertising blocking programs were formulated:

- Advertising is bothering me, disturbing me
- ads are too many
- Advertising cancels me at work
- Popping up ads
- Stupid and crazy ads

The survey also presents a survey by TNS Slovakia and the Strategy. This company has been doing research on its marketers using digital marketing tools. Respondents answered the following questions:

- What is the share of marketing communication in the overall budget?
- Which are effective for them?
- Do they plan to adjust the amount of the budget year-on-year?

The survey was conducted by TNS Slovakia Panel Marketers Powered by TNS Slovakia. The company also researched the preferences of direct marketing tools:

- E-mailing
- Online marketing
- Direct mailing
- Database marketing
- Mobile, resp. SMS marketing
- Telemarketing
- Loyalty programs
- Unaddressed distribution (flyers)

The panel consisted of a total of 130 respondents who work on the client side in marketing, PR, and online. 70 respondents were involved in the direct marketing survey.

3 The current state, nature and development of marketing

Marketing can be defined as a market-based business policy that aims to achieve the maximum economic effect in market relationships. Marketing in terms of time has gone through stages that we can define as follows:

Historical marketing - is characterized in particular by any absence of business management based on customer needs. Production is not derived from the needs of customers and companies

[3] FORET, M. (2003). *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha : Computer press, 2003. s. 78.

that are looking for their "ex-post" products. The product price is determined most often costly and does not reflect the true value of the product for the customer.

Classic marketing - the essence of this developmental stage of marketing is the deeper focus on the market environment. Companies are trying to meet customer needs, so the customer is often seen as a market opponent who needs to use the marketing tools to market the product. By using the instruments of this period, a marketing mix known as "4P". The goal of optimizing these elements of the marketing mix is to achieve and maintain the market share.

Modern marketing - is built on the pillars of classic marketing. Its essence is customer orientation. Just as for classic marketing, it was a marketing mix tool ("4P"), modern marketing uses the "3C" concept.

- Customer Benefits - the total benefit of the customer,
- Total Customer Cost - total costs associated with the customer,
- Convenience - Customer convenience[4]

Marketing means a social and management process whereby individuals and groups acquire what they need and demand through creating, offering and exchanging products and values with others[5]

Another author[6] defines marketing as a complex of processes within and outside of the business that pursue the goal of generating profits, in line with the business philosophy of meeting both the needs of the company and the customer nowadays, and with the prospect of meeting these needs in the future. The American Marketing Association describes marketing as a process of planning and implementing concepts, prices, promotion, distribution of ideas, goods and services to create changes that meet the goals of individuals and organizations.[7] Marketing deals with the identification and fulfillment of human and social needs. It is primarily based on customer relationships. A customer is a person, household, or organization that, in a certain form, pays for banking services to obtain a certain expected benefit from their ownership or consumption. Every business is the most important person and dependent on it[8]. Nowadays, marketing is trying to meet customer needs. If a marketing specialist can understand the needs of the customer, develop products that bring customers new value at a favorable price, distribute them effectively and support their sales, then these products are easily sold. Sales and advertising are therefore only part of a wider marketing mix, a set of marketing tools that work together to influence the relevant market[9].

Traditional marketing communications include advertising, sales support, personal sales, public relations, and direct marketing. A trademark plays a very important role in marketing. The trademark of the goods as well as the trademark have a great promotional, guaranteeing and informative value and help to commercialize the marked products. Introduced brands and trademarks are some privileges, which is also reflected in the price range.

Direct marketing, or even direct marketing, is aimed at targeting customers who are carefully selected on the basis of individual communication relationships with a direct response and the ability to build long-term relationships with customers. It is a specific marketing tool based on the direct and individual approach of a selected group of customers by various direct marketing methods to ensure their needs and wishes[10]. We meet with him for postal bids,

[4] KAŠPAROVSKÁ, V. et al. (2006). *Řízení obchodních bank*. Praha : C. H. Beck, 2006. s. 257.
[5] KOTLER, Ph. – KELLER, K. L.(2007). Marketing management. 12. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 5.
[6] KORAUŠ, A. (2011). *Finančný marketing*. Bratislava : Sprint dva, 2011. s.24.
[7] KOTLER, Ph.(2001). *Marketing Management*. 10.vyd. Praha : Grada Publishing, 2001. s. 25.
[8] JAKUBÍKOVÁ, D. (2008). *Strategický management.* Praha: Grada, 2008. s. 8.
[9] KOTLER, Ph., ARMSTRONG, G. (2004). *Marketing*. Praha: Grada, 2004. s. 107.
[10] NÍZKA, H. (2002). *Priamy marketing*. Bratislava : Edícia EKONÓMIA, 2002. s. 11.

 ISBN 978-80-225-4462-7

telephone marketing or for communication over the Internet, or delivering orders via catalogs, TVs, advertisements or advertising attachments. Direct marketing is sometimes referred to as mail marketing, which is intended for a certain type of customer. This is usually the case for customers who have previously contacted a company that has registered them in their databases and communicates with them via orders via mail or through mailing organizations. By being addressed directly by a customer, his reaction is reflected in a few days, which is the main difference from classic marketing and advertising.

There are currently many marketing services that are provided over the Internet. PPC (Pay Per Click) or pay-per-click (PPC) is one of the Internet advertising payment models (for posting ads on websites). The PPC model means that the advertiser pays for the number of clicks on the landing page from the ad link (banner, text, etc.), which is actually the number of clicks on the ad banner. The advantage of the PPC is that the advertiser only pays for real visitors. Using PPC in practice: A PPC is one of the ways an organization can pay for publishing ads on websites. PPC advertising helps increase site traffic and thus complements other methods to increase traffic (e.g., SEO optimization). This is a very clear way to accurately calculate the cost of advertising and visitors. The advertiser has a clear overview of how many customers have paid. PPC advertising also has a great deal of targeting for specific customer groups, and PPC's advertising systems are very transparent and relatively simple. If an organization chooses for a PPC model, it must use one of the so-called ad systems PPC allows and where to enter your ad, manage ad campaigns - run, pause, better target your ad to target visitors, set campaign limits, etc. The options vary according to a specific advertising system (so-called PPC system).

The most widespread PPC systems in the world are Google AdWords and Microsoft AdCenter and Yahoo! Search Marketing. Custom PPC systems also run significant social networks such as Facebook or Linkedin. In each of the states, there are a number of local PPC systems. PPC ads are typically used by marketing and sales specialists or outsourced advertising agency services. Under PPC (Pay Per Click) management, advertising companies provide several types of advertising on the Internet[11].

GOOGLE ADVERTISING - Google ads are not just keywords in the search engine. Adwords is a comprehensive tool that covers your back during all stages of the buying process. From brand awareness (banners) through targeted search and search to visitor remarketing.

ADVERTISING FOR FACEBOOK-U - Addresses people in the environment where they spend most of their time. More than 2.2 million Slovaks are registered on this social network and this number is constantly rising. Facebook is also aware of it, which develops and refines its ad formats.

ADVERTISING INSTAGRAME - is one of the latest formats, which is still unknown. However, the advertisers of this ad claim that it is no easier for them to engage your business in the mysterious world of images and videos in an increasingly popular network and app.

VIDEO CLUB ON YOUTUBE - It is known that up to 80% of all information is perceived by our eyes. Sometimes just words are not needed and attention or information can be done with a simple picture or audiovisual spot.

ADVERTISING ON SKLIK-U - If business is concentrated in the Czech Republic, the biggest advertising platform of our Czech neighbors - Sklik is recommended. A strong player who,

[11] *Via Medie Live Digital.:(2017). PPC reklama.* [online]. [2017-10-14]. Dostupné na: < http://viamedia.sk/ppc-reklama?gclid=CjwKEAjw64bPBRCpzun7mpbillUSJAAmEb5-LMI4rNPQD56C43TcSEj5nvi2d5QmGWrAhhtrjlzS3BoCctLw_wcB> .

through the right keywords or creative banners, delivers irreplaceable sales support and empowers each company's name on the market.

ADVERTISING ON ETARGET-E - If you are aiming to build or enhance brand awareness and visibility or just a short-term increase in website traffic, you should use Etarget as an appropriate communication mix tool. As with other PPCs, this is the case only if the advertiser clicks on the link.

RTB ADVERTISING - RTB (Real-Time-bidding) is one of the ways to buy advertising space in the top online media, if the company wants to take creative banners. Using RTB, the ad will appear on sites where the company does not get the classic PPC ads.

MANAGEMENT OF PRICELIST - with the increasing number of Internet users, the number of online purchases and, of course, online stores also grow. Unlike stone stores, shoppers can quickly compare prices to individual sellers. This is possible thanks to price comparators that give them all the necessary information in one place.

4 Business models of advertising on the Internet

Business models of online advertising, as well as online advertising payment models, are the ways in which internet advertising is funded, or what the advertiser is paying for, how it is calculated for the ad, and how advertising revenue is calculated for the advertising agency. Business models of online advertising are the ways in which Internet advertising is funded or the advertiser pays (PPX means Pay-Per-x) - how the price for advertising is calculated for him and how advertising revenue is calculated for the advertising agency. Online business models on the web (more accurately on the web) have their specifics due to the features of the website (can track visitors and visitor behavior):

Display Advertising - In this model, the advertiser pays for the number of ad impressions on a webpage. The number of ad impressions is based on the number of impressions of the webpage (see impression) where the ad banner is located. The price is calculated either per CPI Cost per Impression or per thousand impressions (so-called CPM Cost per Mille or CPT Cost per Thousand). There are two basic ways of calculating the price for this ad model.

- PPI (Pay per Impression) - this model is paid for so-called impression
- PPV (Pay per View) - This model is paid for viewing a specific website

Activity pay - In this model, the advertiser pays for some potential customer activity. The advertiser's cost is calculated based on the number of activities (clicks or other desired activity) of website visitors. Cost is calculated per click or CPA (CPA Cost per Acquisition / Action) - the advertiser receives money when the visitor clicks on the ad and executes a pre-specified action on the subsequent site.

- PPC (Pay Per Click) - this model is paid by the number of clicks on its ad banner
- PPA (Pay per Action) - this model is for example for registering a new user, creating an order, posting a comment, etc.

Cost-per-click (CPC) cost CPC - is the method of calculating the cost of advertising on websites where the cost per click is determined by their number and their price then the advertiser pays. So the advertiser only pays for real clicks on your site. Pricing using CPC is used in PPC business models. In practice, CPCs use ad systems to indicate how much the advertiser pays in one click - whether it's a fixed amount or the price is automatically set to " auctions - depending on what the keyword or click is interested in. Ad systems usually allow you to set a maximum CPC (max CPC).

 ISBN 978-80-225-4462-7

Affiliate marketing sometimes also affiliate programs - this model is paid only on the basis of the order (purchase) made by the customer, not the location of the advertising banner. These business models include:

- PPS (Pay-Per-Sale)
- PPL (Pay-per-lead)
- PPI (Pay-per-install)

Affiliate marketing is a concept for bringing customers through a partner network with a financial reward for an intermediary. It works on a commission system that is paid for by the sales of services or products by intermediaries. It is one of the business models that can make money from running the website.

Payment for Ad Publishing Time - This model is paid for ad publishing times. It is the most classic ad plot model ever seen, as we know it from the real world - letting the advertising space. The cost of publishing an advertising banner is determined over a period of time (usually a week or a month) after which the banner is published, regardless of how many visitors the banner actually sees or the number of times it clicks on it. The ad rental price is based on the average page traffic on which it's published, its attractiveness, and the exact location of the banner on the site.

The use of business models on the Internet in practice is to determine the method of calculating the price. Most models depend on technical equipment - it is, the visitor's side must be an Internet browser, on the side of the provider, the party must be an application (the so-called advertising system) that can evaluate and count it.

5 Results and Discussion

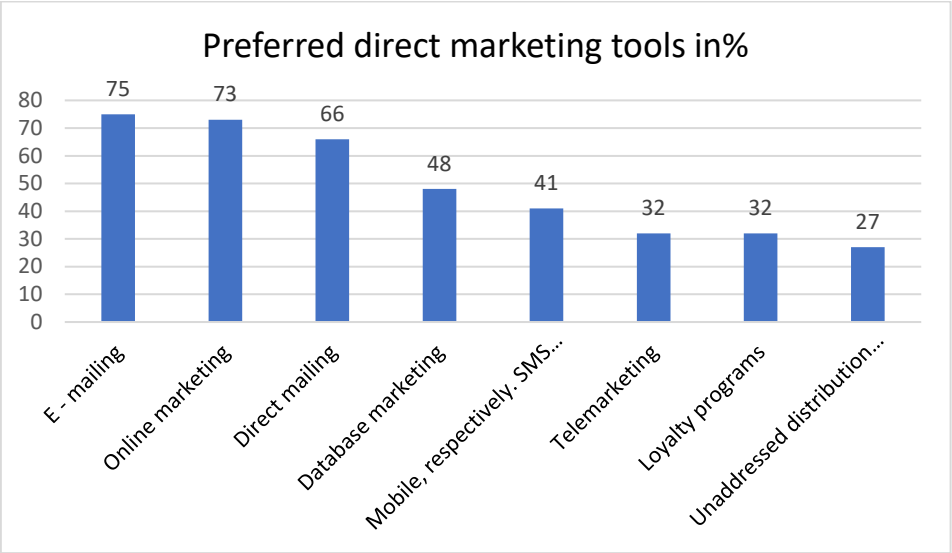
Online advertising nowadays is one of the most important forms of promotion. With an internet ad, large businesses increase brand awareness and smaller ones fight for each customer. TNS Slovakia and Strategy conducted a survey of their marketers using digital marketing tools. Respondents answered the following questions:

- What is the share of marketing communication in the overall budget?
- Which are effective for them?
- Do they plan to adjust the amount of the budget year-on-year?

The survey was conducted by TNS Slovakia and Strategy as a Marketplace Manager Powered by TNS Slovakia. The panel comprises a total of 130 respondents working on the client side in the field of marketing, PR and online. 70 respondents were involved in the direct marketing survey.

 ISBN 978-80-225-4462-7

Chart 1
Preferences of direct marketing tools



Source: TNS Slovakia and Strategy[12] - Panel Marketpers Powered by TNS, own processing

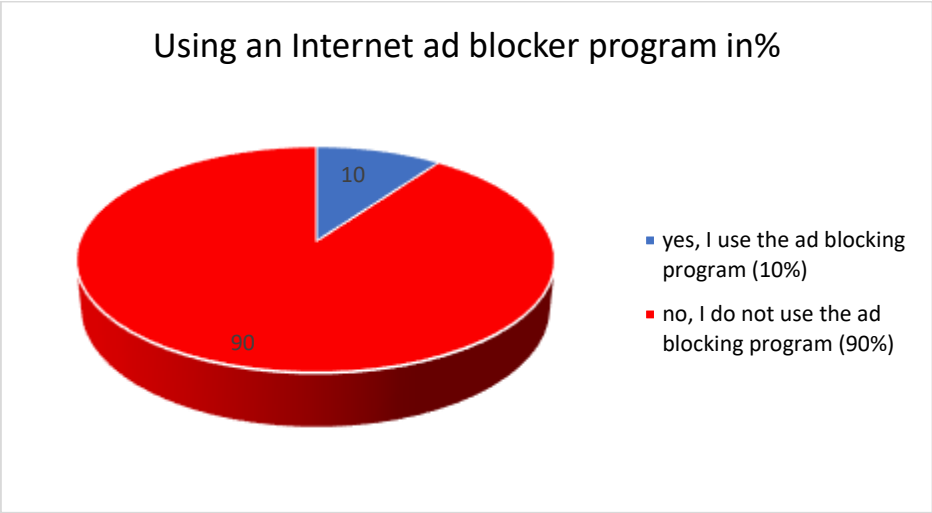
As a result of the survey, 63% of marketers use direct marketing tools in Slovakia. And up to 73% of them include social networks in their campaigns. With a dedicated agency dedicated to direct marketing, 36% are involved. Other services do not use it and cover direct marketing activities themselves.

TNS Slovakia and Strategy also researched the preferences of direct marketing tools (E-mailing, Online marketing, Direct mailing, Database marketing, Mobile or SMS marketing, Telemarketing, Loyalty programs, Failure distribution). Based on the direct marketing tool preference survey, it was found that up to 75% of respondents use e-mail marketing tools and up to 73% online marketing. At least 27% of the non-targeted distribution (leaflets) was used.

Banner advertising is one way to reach and attract even those customers who are not looking for the product or service. On the other hand, it has to be said that advertising is attacking us from every side, not excluding the Internet. How do people hinder it? By using Adblock programs that block such advertising.

[12] *TNS Slovakia a Stratégie. (2017). Preferencie nástrojov direct marketingu.* [online]. [2017-10-14]. Dostupné na: < http://strategie.hnonline.sk/marketing/875431-viete-kolko-marketerov-vyuziva-priamy-marketing-az-73-prieskum> .

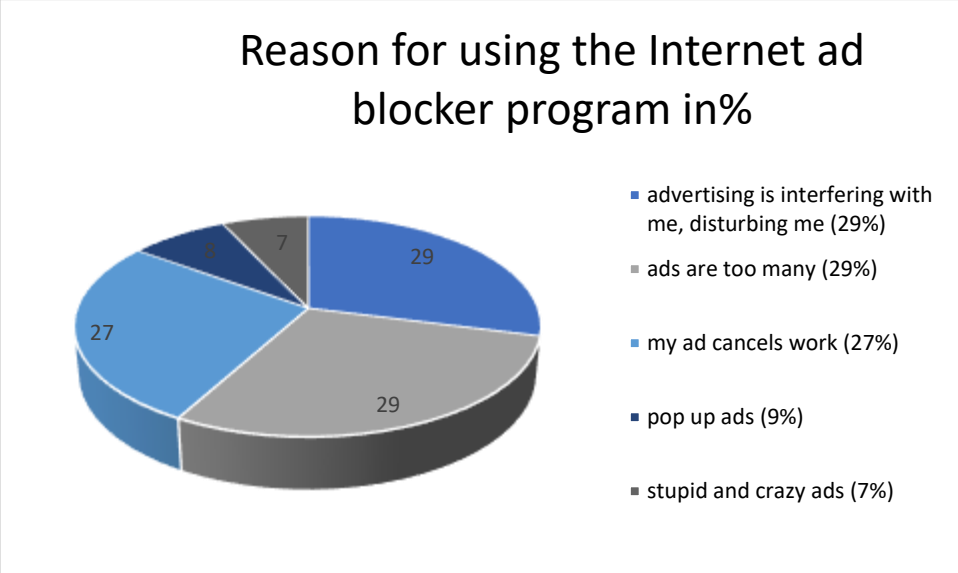
Chart 2
Using an ad blocker



Source: MB Brand Management and Marketing & Netforce[13], own processing

According to survey results of the MB Brand Management and Marketing & Netforce research agencies, 20% of those surveyed know and half of them, which means 10% of respondents also use it. The survey was conducted through an on-line panel on a representative sample of 500 respondents aged 18 and over. Who is this 10% of respondents using such ad blocking programs? There are clearly above average women and young people under 26. Compared to the statistics of the population, people with higher education are over-represented, on the contrary, people with basic education are significantly below average. The young generation is the primary target group for the number of brands and products targeted by Internet advertising.

Chart 3
Reasons for using the ad blocker program



Source: MB Brand Management and Marketing & Netforce, own processing

[13] *MB Brand Management a Marketing & Netforce: Aká je budúcnosť internetovej reklamy? Ľudia sa začínajú brániť.* . [online]. [2017-10-14]. Dostupné na: <https://medialne.etrend.sk/internet-tlacove-spravy/aka-je-buducnost-internetovej-reklamy-ludia-sa-zacinaju-branit.html>.

The reasons why respondents decided to start using such a program are unambiguous. Internet advertising disturbs them, it hinders them because it is too much. Of those respondents who know about ad blocking programs and are not yet in use, more than half have declared their use within 12 months. On the contrary, 20% of those respondents who did not know such programs declared potential use in the next 12 months.

5 Conclusion

Online marketing communication and its direction towards creating a good name shows that this form of marketing by companies involves a lot of potential. Direct marketing is an interactive marketing system that uses one or more advertising media to create a measurable response, transactions in any place. This place is called unlimited space. The product provider and the client communicate directly (also direct relationship marketing).

Based on a survey conducted by TNS Slovakia and Strategies as Panel Marketers in Slovakia, 63% of marketers use direct marketing tools. Up to 73% of them are also included in social campaigns. With a dedicated agency dedicated to direct marketing, 36% are involved. Other services do not use it and cover direct marketing activities themselves. These surveys indicate the increase in the use of direct marketing tools in the future.

According to survey results of the MB Brand Management and Marketing & Netforce research agencies, 20% of those surveyed know and half of them, which means 10% of respondents also use it. From the survey's overall results, visitors to the MB Brand Management and Marketing & Netforce research websites have, in their comments from the subjectively perceived range of responses, mainly picked responses that their advertising is interfering, disturbing them at work and being too much (27% to 29%). It has made it less difficult for respondents to see that advertising is crawling and stupid, and nonsense ads (7% to 9%).

In current high competition, marketing is a concept that plays a very important role in the success of individual companies. The Internet connects individual regional computer networks, networks of national academic and commercial institutions. It employs tens of millions of people in over 160 countries. Its participants are practically people of all ages and with the most diverse social backgrounds. The Internet is also deserving of attention from a commercial point of view. The multimedia character of the Internet now allows you to transmit not only textual and graphical but also more and more audio information or video information. The offer of goods and services can be presented in a form that is attractive in terms of attractiveness with printed materials or video presentations, but with a much higher up-to-date. The great advantage of new media is that they can deliver data more quickly to consumers and more effectively fulfill marketing communications as classic channels (advertising, sales promotion, public relations, personal sales and direct marketing). The Internet provides great connectivity flexibility, enables broad communication, provides the ability to collect data for marketing research, build databases, customer service, develop new products, internal communication, reduce costs, and firstly advertise, sell and distribute products. The use of the Internet brings many new possibilities for communication with customers, availability of offers from all over the world at any time, or easy use for customer opinion survey inquiries. The Internet as a form of marketing communication is mainly applied to young, more educated and better-placed people in the developed countries of Europe and North America. The benefits of Internet communication include global reach, continuity, management speed, feedback, low cost, richness and selectivity of information, easy work with information. Different technical limitations and impersonal communication can be included in the Internet's disadvantages.

 ISBN 978-80-225-4462-7

Acknowledgement: Indicate in the form of text with reference for example: "This contribution is the result of the project VEGA VEGA (1/1067/15) "Verification, and implementation of modeling business performance in financial decision-making tools".

References:

De Pelsmacker, P., Geuens, M., Van der Bergh, J. (2003). *Marketingová komunikace*. Praha : Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0254-1.

Foret, M. (2003). *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha : Computer press, 2003. ISBN 80-7226-811-2.

Jakubíková, D. (2008). *Strategický management.* Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

Kašparovská, V. et al. (2006). *Řízení obchodních bank*. Praha : C. H. Beck, 2006. 80-7179-381-7.

Korauš, A. (2011). *Finančný marketing*. Bratislava : Sprint dva, 2011. ISBN 978-80-89393-31-2.

Kotler, Ph. (2000). *Marketing podle Kotlera*. *Jak vytvářet a ovládnou nové trhy*. Praha : Management Press, 2000. ISBN 80-7261-010-4.

Kotler, Ph. – Keller, K. L. (2007). *Marketing management*. 12. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

Kotler, Ph. (2001). *Marketing Management*. 10.vyd. Praha : Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247- 0016-6.

Kotler, P., Armstrong, G. (2004). *Marketing*. Praha: Grada, 2004. *MB Brand Management a Marketing & Netforce: Aká je budúcnosť internetovej reklamy? Ľudia sa začínajú brániť*. .

Dostupné na: <https://medialne.etrend.sk/internet-tlacove-spravy/aka-je-buducnost-internetovej-reklamy-ludia-sa-zacinaju-branit.html>. [accessed 14.10.2017].

Nízka, H. (2002). *Priamy marketing*. Bratislava : Edícia EKONÓMIA, 2002. ISBN 8089047386.

TNS Slovakia a Stratégie.: Preferencie nástrojov direct marketingu. Dostupné na: < http://strategie.hnonline.sk/marketing/875431-viete-kolko-marketerov-vyuziva-priamy-marketing-az-73-prieskum> . [accessed 14.10.2017].

Via Media Live Digital. (2017). PPC reklama. Dostupné na: < http://viamedia.sk/ppc-reklama?gclid=CjwKEAjw64bPBRCpzun7mpbillUSJAAmEb5-LMI4rNPQD56C43TcSEj5nvi2d5QmGWr AhhtrjlzS3BoCctLw_wcB> . [accessed 14.10.2017].

Contact data:
doc. Ing. Anna Harumová, PhD.
University of Economics in Bratislava
Faculty of Business Management
Dolnozemská cesta 1
852 35 Bratislava
SLOVAK REPUBLIC
anna.harumova@euba.sk

Význam Multilaterálneho nástroja pre medzinárodné zdaňovanie
Relevance of MLI for international taxation

Anna Harumová, Branislav Kováč

Abstract
Multilateral Instrument is the outcome of years of efforts of the OECD to stop base erosion and profit shifting to jurisdictions where there is no duty to pay tax or the tax rate is minimal. Usually, companies taking such a tax advantage are carrying out in those jurisdictions only nominal activities or have no business activities there at all. Multilateral Instrument stems from Action 15 of the Base Erosion and Profit Shifting Action Plan (BEPS). Changes, which are being introduced by the Multilateral Instrument touch primarily upon abuse of bilateral tax treaties, which aim to eliminate double taxation. Multilateral Instrument also improves dispute resolution mechanisms, which allows individuals to present the case to competent authority in situations when the individual has an assumption that danger of taxation of that individual exists and taxation would be contrary to the bilateral tax treaty. MLI also contributes to neutralization of schemes, which are intentionally created and are making use of gaps between tax systems. Last point of the Multilateral Instrument is the avoidance of the tax residence.

JEL classification*: H 21, H 26*
Keywords*: Multilateral, Instrument, Base Erosion*

1 Úvod

V súčasnej globalizovanej ekonomike sú najväčším problémom štátov nadnárodné spoločnosti a ich sofistikované štruktúry medzinárodného daňového plánovania, ktoré zasahujú do viacerých daňových jurisdikcií. Cieľom týchto štruktúr je obísť právnu úpravu dotknutého štátu a získať daňovú výhodu v podobe nezaplatenia dane alebo zníženia základu dane. Týmto obchádzaním právnych predpisov sa síce neporušia právne predpisy, ale dosiahne sa daňová výhoda, ktorá je v rozpore s princípmi zdaňovania a súčasne aj v rozpore so zámermi a cieľmi daňovo-právnej úpravy.[1] Rok 2017 sa podľa udalostí môže pýšiť titulom „rok veľkých zmien v medzinárodnom zdaňovaní“. Svoj podiel má na tom i Slovenská republika, ktorá 7.júna 2017 v Paríži podpísala Mnohostranný dohovor na zavedenie opatrení na zamedzenie narúšania základov dane a presunov ziskov súvisiacich s daňovými zmluvami (ďalej iba „Mnohostranný dohovor“). K 22. septembru 2017 podpísalo dohovor spolu 71 krajín a svoj zámer podpísať ho vyjadrilo ďalších 6 krajín. Mnohostranný dohovor je výsledkom dlhoročnej snahy OECD zabrániť znižovaniu základu dane a presúvania ziskov do daňových jurisdikcií s minimálnou alebo žiadnou povinnosťou platiť daň, v ktorých poväčšine dané spoločnosti vykonávajú zanedbateľnú alebo žiadnu podnikateľskú činnosť. Dohovor vychádza z Opatrenia číslo 15 Akčného plánu OECD v boji proti znižovaniu daňového základu a presunu ziskov (BEPS, Base Erosion and Profit Shifting Action Plan), ktorý bol vypracovaný na základe mandátu od G-20 krajín, ktoré sa rozhodli bojovať proti nekalým praktikám nadnárodných spoločností. V prípade Slovenskej republiky je Mnohostranný dohovor považovaný za medzinárodnú zmluvu, ktorá priamo zakladá práva a povinnosti pre právnické osoby ale aj fyzické osoby. Podľa Ústavy SR má Mnohostranný dohovor prednosť pred ostatnými zákonmi.

[1] HARUMOVÁ, A. 2016. *Finančný manažment nadnárodných korporácií*.. 1. vyd. Praha : Wolters Kluwer, 2016, s. 133.

2 Stav riešenej problematiky doma a v zahraničí v oblasti medzinárodného zdanenia

Pri vymedzení pojmu medzinárodný daňový únik je možné vychádzať aj z pracovných dokumentov komisie[2], ktoré o legálnom daňovom úniku hovoria, že je zložité ho definovať, ale vo všeobecnosti *je to pojem označujúci také usporiadanie záležitostí daňovníka, ktoré je zamýšľané na zníženie jeho daňovej povinnosti a aj keď môže byť pri striktnom nazeraní legálne je väčšinou v rozpore so zamýšľaným účelom a cieľom zákona*. Na druhej strane nelegálny daňový únik, vo všeobecnosti, pozostáva z nelegálnych dohôd, kde skutočná výška daňovej povinnosti je skrytá alebo ju daňovník ignoruje, to znamená, že daňovník platí nižšiu daň než je povinný, skrývaním príjmu alebo informácií pred správcami dane. Okrem týchto pojmov je možné nazerať na daňový únik ako na „tax fraud“ (daňový podvod), ktorým je úmyselný nelegálny daňový únik, ktorý je sankcionovateľný trestným právom[3].

V súčasnosti najznámejšia daňová štruktúra, ktorú v rôznych variantoch používajú mnohé nadnárodné spoločnosti, nesie označenie "Double Irish Dutch Sandwich". Základnú schému tejto daňovej štruktúry tvoria dve dcérske spoločnosti založené podľa írskeho práva. Prvá z nich je daňovým rezidentom v daňovom raji (keďže podľa írskej daňovej legislatívy je daňovým rezidentom iba taká právnická osoba, ktorá má miesto skutočného vedenia v Írsku), a druhá je holandská dcérska spoločnosť. Spoločnosť z daňového raja vlastní práva duševného vlastníctva od materskej spoločnosti, ktoré poskytuje licenciu druhej írskej spoločnosti, ktorá je daňovým rezidentom v Írsku. Táto spoločnosť dosahuje príjmy z predaja internetovej reklamy alebo technologických výrobkov z daného regiónu, ale jej základ dane je nízky, keďže platí licenčné poplatky, platby za služby, atď., ktoré podľa írskeho práva sú daňovo uznateľné výdavky, spoločnosti z daňového raja. Holandská dcérska spoločnosť sa využíva na to, aby sa neplatila írska zrážková dani na tieto platby. Keďže na základe zmluvy o zamedzení dvojitého zdanenia uzatvorenej medzi Holandskom a Írskom sa na väčšinu platieb zrážková daň neuplatňuje, írska spoločnosť platí vybrané platby za licenčné poplatky holandskej spoločnosti. Tá zas odvádza licenčné poplatky írskej spoločnosti so sídlom v daňovom raji, ale keďže podľa zmluvy už nemôže dôjsť k zdaneniu, tieto príjmy odchádzajú priamo na účty v daňovom raji, kde sa žiadna daň z príjmov nevyberá. V dôsledku uvedenej daňovej konštrukcie napríklad spoločnosť Apple v roku 2010 odviedla na dani okolo 130 miliónov dolárov z jej zahraničných príjmov, ktoré boli v tom roku vo výške 13 miliárd dolárov.[4] Rovnako Google odviedol v roku 2011 zo zisku, ktorý dosiahol v krajinách mimo Spojené štáty, na daniach iba 3,2 percenta. Pritom na tomto zisku sa najviac podieľali príjmy v európskych krajinách, v ktorých sa daň príjmu právnických osôb pohybuje v rozmedzí 26 až 34 percent. Napríklad britský trh sa podieľal na celkových tržbách Googlu z krajín mimo Spojené štáty jedenástich percentami. Vo Veľkej Británii mal Google tržby vo výške 4,2 miliardy dolárov, ale na dani z príjmu odviedol len 9,6 miliónov dolárov, hoci daň z príjmu právnických osôb je vo Veľkej Británii stanovená na 26 percent. Google pritom globálne vykazuje prevádzkovú maržu 28 percent a dá sa predpokladať, že podobne vysokú maržu má aj vo Veľkej Británii.

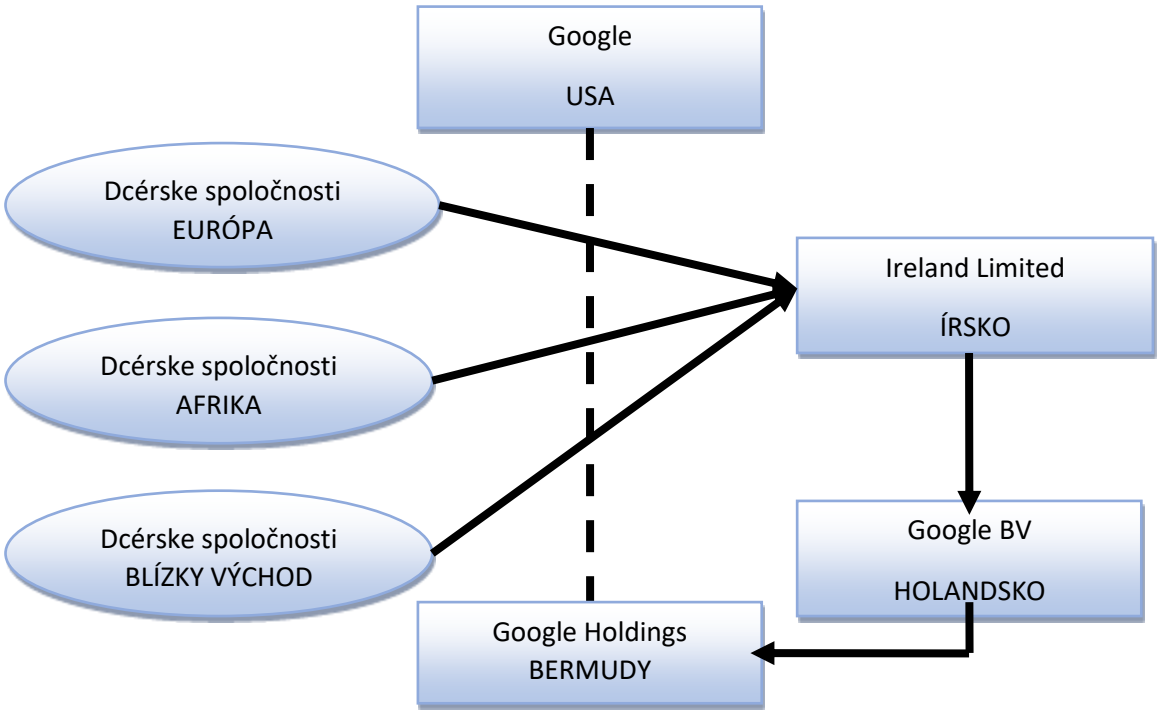
[2] Annex 14 of COMMISSION STAFF WORKING DOCUMENT IMPACT ASSESSMENT Accompanying the Communication from the Commission to the European Parliament and the Council - An Action Plan to strengthen the fight against tax fraud and tax evasion the Commission Recommendation regarding measures intended to encourage third countries to apply minimum standards of good governance in tax matters the Commission Recommendation on aggressive tax planning SWD/2012/0403 final.

[3] HUBA, P., SÁBO, J., ŠTRKOLEC, M.: Medzinárodné daňové úniky a metódy ich predchádzania. Košice : Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, 2016. 188 s.

[4] BÖLL,S. - DETTMER, M. - DOHMEN, F. - PAULY, CH – REIERMANN, CH. *Tango s daňovým úradníkom: Nadnárodné spoločnosti našli v Európe veľa daňových medzier.* Spiegel International. [online]. [cit. 2016-08-10]. Dostupné na internete: [http://www.spiegel.de/international/business/effort-to-close-multinationaltaxloopholes-gaining-steam-a-866989.html].

Dvojitý írsky sendvič, na základe ktorého sa spoločnosť Google vyhýba zdaneniu funguje tak, si založí írsku spoločnosť Google Holdings na Bermudách, ktorá poskytuje služby a marketing. Manažment sedí na Bermudách, a tak na účely írskych daňových zákonov je bermudskou spoločnosťou. Ďalej si vytvorí írsku dcérsku spoločnosť Ireland Limited, ktorá má práva na licencovanie know-how pre všetky dcéry Googlu v Európe, Afrike a na Blízkom východe. Za licencie používať duševné vlastníctvo jej idú platby. Tantiémy však Ireland Limited neposiela na Bermudy, keďže by musela platiť zrážkovú daň v Írsku, ale presunie ich do takej krajiny EÚ, ktorá bude odlišne posudzovať platbu na Bermudy. Preto platby smerujú do holandskej spoločnosti Google BV. Tieto platby sú nezdanené, pretože obidve krajiny sú súčasťou Európskej únie. Holandská Google BV ich potom ďalej presúva do Google Holdings na Bermudách, opäť bez zrážkovej dane (pre holandských daniarov ide totiž o írsku a nie bermudskú firmu). Daň z príjmu na Bermudách je nulová. Americké daňové zákony síce žiadajú zdanenie pri platbe presunov peňazí v zahraničí v rámci skupiny, ale na účely amerických zákonov budú írske a holandské spoločnosti nie korporáciami, ale len divíziami Google, a preto zrážkovú daň platiť netreba. Výsledkom je, že na daňové účely v USA Ireland Limited a Google BV neexistujú, ale pre Európu áno. Pre Írsko je Google Holdings bermudská spoločnosť, pre USA však írska. V konečnom dôsledku í Google (USA) na zahraničných ziskoch efektívne 2 až 8 % dane. Ostatné daňové povinnosti akoby neexistovali.

Obrázok 1
Dvojitý írsky sendvič ("Double Irish Dutch Sandwich".) Monitorovanie daní Google.



Zdroj: HARUMOVÁ, A. 2016. *Finančný manažment nadnárodných korporácií*.. 1. vyd. Praha : Wolters Kluwer, 2016, s. 134.

Medzinárodný daňový únik predstavuje sériu krokov, pomocou ktorých daňovníci dosahujú svoj cieľ – využitie rozdielov v efektívnom daňovom zaťažení v rôznych štátoch, ale aj iných výhod vyplývajúcich z režimov cezhraničného zdaňovania príjmov na to, aby si znížili svoje

 ISBN 978-80-225-4462-7

daňové zaťaženie a celkové daňové zaťaženie všetkých prepojených osôb[5]. V odbornej literatúre americkej proveniencie sa na označenie týchto krokov používa pojem *prístrešok pred daňou („tax shelter“).* Daňovníci, ktorí takéto kroky vykonajú si budujú akoby „prístrešok“, pod ktorým sa môžu „ukryť“ pred daňovou povinnosťou. Podľa Graetza prístrešok pred daňou predstavuje *„dohodu vytvorenú veľmi múdrymi ľuďmi, ktorá by bez daňových implikácií bola veľmi hlúpa*“.[6] Obdobou nelegálneho daňového úniku je v prípade prístrešku pred daňou *tzv. zneužívajúci daňový prístrešok („abusive tax shelter“)*. Tento pojem je ustáleným pojmom v anglo-americkom prostredí, pričom je *„primárne založený na common law doktríne ekonomickej podstaty transakcie*“[7]. Z hľadiska obsahovej blízkosti týchto pojmov bude pojem daňový prístrešok a nelegálny daňový únik pre účely tejto monografie používaný promiskue. Definičné znaky nelegálneho daňového úniku v americkom právnom prostredí charakterizoval Bankman[8]a to, že ide o daňovo motivovanú transakciu, nesúvisiacu s bežnými podnikateľskými aktivitami daňovníka, pri formalistickom výklade právneho predpisu, vytvárajúcu daňovú stratu presahujúcu skutočnú ekonomickú stratu, v rozpore s cieľom alebo účelom zákona. V súčasnosti podnikateľské subjekty majú mnohé možnosti ako optimalizovať svoje daňové povinnosti. Najviac sú používané tieto metódy[9]:

- *presúvanie príjmu („income shifting“)*, ktorým je usporiadanie transakcií tak, aby došlo k rozmiestneniu zdaniteľného príjmu, daňových výdavkov a daňového kreditu medzi daňovníkov tak, aby mali čo najnižšiu daňovú povinnosť,
- *oslobodenie („exemption“)*, ktorým je zníženie daňovej povinnosti prostredníctvom oslobodenia pre niektoré kategórie zdaniteľných príjmov,
- *odklad („defferal“)*, ktorým je odklad daňovej povinností prostredníctvom presúvania príjmu do budúcich zdaňovacích období, napríklad v podobe realizácie investície proti daňovým výdavkom, ktorá sa vráti až v budúcnosti,
- *konverzia („conversion“)*, ktorou je premena zdaniteľného príjmu na príjem, ktorý je nejakým spôsobom daňovo zvýhodnený,
- *zadlžovanie („leverage“)*, ktorým je financovanie podnikateľských aktivít prostredníctvom požičaných prostriedkov, čo umožňuje zvýšenie daňových výdavkov.

Zároveň je potrebné ďalej uviesť, že zadlžovanie v kombinácii s oslobodením, konverziou alebo odkladom býva označované ako *daňová arbitráž („tax arbitrage“)*, ktorá má za následok vytvorenie daňovej straty (resp. daňového výdavku) nad rámec skutočnej ekonomickej straty.[10] Podľa OECD je najbežnejším spôsobom zníženie základu dane („tax base erosion“) a

[5] HUBA, P., SÁBO, J., ŠTRKOLEC, M. 2016. *Medzinárodné daňové úniky a metódy ich predchádzania*. Košice Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, 2016, s. 188.

[6] MCMAHON, M. 2003. *Beyond a Gaar: Retrofitting the Code to Rein in 21st Century Tax Shelters*. In: *TAX NOTES* [online]. p. 2. [online 19.10.2017] http://ssrn.com/a bstract=387662

[7] Department of the Treasury, 1997. *The Problem of Corporate Tax Shelters Discussion, Analysis and Legislative Proposal.* Washington: Department of the Treasury. 937 F.2d at 1096. [online 19.10.2017]. http://www.treasury.gov/resource-center/tax-policy/Documents/ctswhite.pdf

[8] BANKMAN, J. 2004. The Tax Shelter Problem In: *National Tax Journal* [online]. Vol. LVII,No. 4 s.925-936 [cit. 2016.08.10.] http://ntj. tax.org/ wwtax%5 Cn tjrec. nsf /9 3015E166D9605D785256F860057848B/$ FILE/Article% 2008-Bankman(F).pdf.

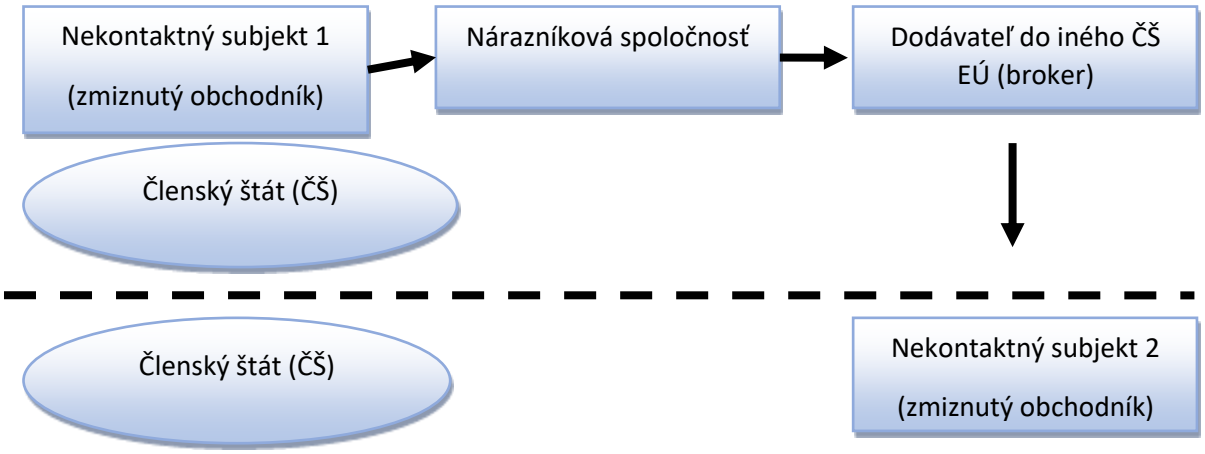
[9] KORB, D. L. 2005. Shelters, SChemes, and abusive transactions why today´s throughtful U.S. tax advisors should tell their clients to (just say no“. In: *Tax and Corporate Governance Berlin: Springer Berlin Heidelberg*, p. 291.

[10] KORB, D. L. 2005. Shelters, Schemes, and abusive transactions why today´s throughtful U.S. tax advisors should tell their clients to (just say no“. In: *Tax and Corporate Governance Berlin: Springer Berlin Heidelberg*, p. 291.

presunutie ziskov („profit shifting“) daňovníkov[11]. Ide o zložité právne konštrukcie a úkony, ktorých cieľom je presunúť zisk zo štátu, kde bol vygenerovaný, do štátu s nízkou alebo nulovou daňovou sadzbou. Daňovníci využívajú najmä právom nepokryté situácie, ktoré vznikajú v dôsledku vzájomného pôsobenia daňovo-právnych predpisov dvoch alebo viacerých štátov.[12]

Najväčšie daňové úniky, ktoré vznikajú v oblasti dane z pridanej hodnoty (DPH) sú karuselové podvody (kolotočové podvody, kruhové podvody, podvody strateného obchodníka (Carousel Frauds, Missing Trader Frauds). Organizované skupiny zvyčajne využívajú cezhraničný obchod v Európskej únii, pri ktorom je dodanie tovaru medzi štátmi oslobodené od DPH. Termín "stratený obchodník" (missing trader) odkazuje na skutočnosť, že obchodník zmizne a s ním zmizne aj DPH, ktorú mal odviesť štátu. Kvôli tomu sú chýbajúci obchodníci označovaní tiež ako biele kone. Karuselový obchod má vyjadriť komplexný typ podvodu, keď sa s tovarom reťazovo obchoduje, pričom v jednom mieste reťazca platiteľov DPH nie je daň priznaná ani odvedená a príslušný ekonomický subjekt prestane existovať alebo túto spoločnosť nie je možné vypátrať.

Obrázok 2
Podvod na DPH so zmiznutým obchodníkom



Zdroj: HARUMOVÁ, A. 2016. *Finančný manažment nadnárodných korporácií*.. 1. vyd. Praha : Wolters Kluwer, 2016, s. 136.

V každej nadnárodnej korporátnej štruktúre, v každom vzťahu medzi spoločnosťami je nevyhnutné zaoberať sa daňovým aspektom existujúcich aj plánovaných väzieb a transakcií. Snahou nadnárodných korporácii, aby všetky transakcie prinášali čo najnižšiu daňovú záťaž pri rešpektovaní všetkých miestnych aj medzinárodných daňových predpisov. Množstvo krajín sa snaží prilákať do svojich ekonomík zahraničný kapitál a často ponúkajú týmto korporáciám možnosti optimalizovať svoje daňové náklady. V tom prípade ide o *medzinárodnú daňovú konkurenciu*, niekedy sa jej hovorí aj *škodlivá daňová konkurencia*. Samozrejme, liberálne orientovaní ekonómovia a podnikatelia, chápu daňovú konkurenciu ako nástroj k dosiahnutiu

[11] OECD: 2013. *Addressing Base Erosion and Profit Shifting* [online 19.10.2017] http://www.keepeek.com/Digital-Asset Management /oecd/taxation/addressing-base-erosion-and-profit shifting_9789264192744-en# page 1.
[12] HUBA, P., SÁBO, J., ŠTRKOLEC, M.: Medzinárodné daňové úniky a metódy ich predchádzania. Košice : Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, 2016. 188 s.

vyššej efektivity podnikania, na úrovni jednotlivých firiem, ale aj na úrovni medzinárodných trhov[13].

3 Výsledky výskumu a diskusia k významu Mnohostranného dohovoru

Ministri financií a poverení zástupcovia viac ako šesťdesiatich krajín sveta 7. júna 2017 podpísali v Paríži Mnohostranný dohovor o zavedení opatrení na zamedzenie narušania základov dane a presunov ziskov súvisiacich s daňovými zmluvami. Ide o ďalší krok v medzinárodnom boji proti vyhýbaniu sa daňovým povinnostiam.

Zmeny ktoré prináša dohovor sa týkajú nasledujúcich oblastí:

- *Neutralizácia efektov hybridných schém*

  Zahŕňa pravidlá na riešenie transparentných subjektov, subjektov s dvojitou daňovou rezidenciou a rieši výber metódy na zamedzenie dvojitého zdanenia.

- *Zneužívanie zmlúv o zamedzení dvojitého zdanenia*

  Obsahuje pravidlá na zdôraznenie účelu daňovej zmluvy a pravidlá na predchádzanie zneužívanie zmlúv či zavedenie pravidla minimálneho obdobia držby pri transakciách týkajúcich sa dividend.

- *Vyhýbanie sa statusu stálej prevádzkarne*

  Upravuje pravidlá týkajúcich sa vyhýbania statusu stálej prevádzkarne prostredníctvom komisionárskych štruktúr, výnimiek pre špecifické činnosti a delenia zmlúv.

- *Vylepšenie systému riešenia sporov v oblasti medzinárodného zdaňovania*

Mnohostranný dohovor umožňuje zmeniť obsah bilaterálnych zmlúv o zamedzení dvojitého zdanenia bez zdĺhavých individuálnych rokovaní medzi zmluvnými štátmi a taktiež umožňuje efektívne a rýchlo implementovať opatrenia BEPS do bilaterálnych zmlúv. Podľa odhadov OECD, týmto spôsobom dôjde k zmene asi 2 000 existujúcich bilaterálnych zmlúv o zamedzení dvojitého zdanenia. Zmeny sa dotknú i zmlúv o zamedzení dvojitého zdanenia uzavretých Slovenskou republikou. Špecifickou vlastnosťou Mnohostrannej dohody je, že každá krajina si môže sama určiť, na ktoré svoje bilaterálne zmluvy sa bude Mnohostranný dohovor vzťahovať. Slovensko sa zaviazalo k zmene 64 bilaterálnych daňových zmlúv z celkového počtu 66. Národná rada Slovenskej republiky vyjadrila súhlas s Mnohostranným dohovorom 11.októbra 2017. Mnohostranný dohovor sa týmto dňom postúpil na podpis prezidentovi, keďže má charakter prezidentskej zmluvy.

Mnohostranný dohovor však nadobudne definitívnu platnosť až v prvý deň mesiaca nasledujúceho po uplynutí 3 mesiacov, odkedy príde k schváleniu Mnohostranného dohovoru aspoň v 5 krajinách. Až po tomto momente bude možné premietnuť pravidlá Mnohostranného dohovoru do bilaterálnych zmlúv o zamedzení dvojitého zdanenia.

Najzásadnejšie zmeny, ktoré prinesie Mnohostranný dohovor - mnohostranný dohovor je komplexný materiál, ktorý rieši najzásadnejšie nesúlady, tak ako boli identifikované OECD v rámci akcie BEPS. V ďalšom texte diskutujeme najzásadnejšie zmeny, ktoré Mnohostranný dohovor prinesie pre medzinárodné zdaňovanie:

1. Použitie metód na zamedzenie dvojitého zdanenia - mnohostranný dohovor uvádza, že metóda vyňatia predstavuje spôsob pre MNEs, ako sa vyhnúť zdaneniu v štáte rezidencie. Preto

[13] HARUMOVÁ, A. 2016. *Finančný manažment nadnárodných korporácií*.. 1. vyd. Praha : Wolters Kluwer, 2016, s. 134.

 ISBN 978-80-225-4462-7

bolo odporučené členským štátom, aby v zmluvách o zamedzení dvojitého zdanenia prestali uplatňovať metódu vyňatia a paušálne prešli na metódu zápočtu. Mnohostranný dohovor označuje túto metódu ako možnosť C (option C) a predpokladá, že pre štáty Dohovoru bude prijatie tejto možnosti predstavovať spôsob zamedzenia narušania daňových základov a presunu zisku. Slovenská republika sa prihlásila k možnosti do budúcnosti uplatňovať len metódu zápočtu, teda vybrala si možnosť C a na základe toho plánuje modifikovať 25 zmlúv o zamedzení dvojitého zdanenia. V tejto súvislosti je potrebné zdôrazniť, že ak by si krajiny, ktoré sú zmluvnými stranami bilaterálnej zmluvy, vybrali rozličné metódy (alebo nevybrali žiadnu z možností), tak pre rezidentov štátu sa aplikuje tá metóda, ktorú vybrala ich krajina rezidencie. Momentálne je obvyklé, že SR má predovšetkým v zmluvách, ktoré boli uzatvorené pred rokom 1989 pre príjmy zo stálej prevádzkarne resp. pre príjmy zo závislej činnosti uvedenú ako metódu na zamedzenie dvojitého zdanenia metódu vyňatia. Paragraf 45 ods.1 Zákona č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov stanovuje, že ak plynú daňovníkovi s neobmedzenou daňovou povinnosťou príjmy zo štátu, s ktorým má SR uzavretú zmluvu o zamedzení dvojitého zdanenia, postupuje sa pri zamedzení dvojitého zdanenia podľa tejto zmluvy. Výnimku však stanovuje § 45 ods. 3 písmeno c) Zákona, ktorá stanovuje, že daňovník si môže vybrať pri príjmoch zo závislej činnosti metódu vyňatia, napriek tomu, že zmluva predpokladá metódu zápočtu, a to v tých prípadoch, ak príjmy daňovníka boli v zahraničí preukázateľne zdanené a tento postup je pre daňovníka výhodnejší. Komentár k Zákonu o dani z príjmov k tomu uvádza, že podmienkou uplatnenia metódy vyňatia príjmov zo závislej činnosti je preukázanie ich zdanenia v štáte zdroja bez ohľadu na efektívne zaplatenie dane v tomto štáte. Takáto úprava zamedzenia dvojitého zdanenia je samozrejme výhodná predovšetkým pre zamestnancov, ktorí sú zamestnaní v krajinách, kde sú životné náklady podstatne vyššie, ako v SR a pri uplatnení metódy zápočtu by často museli doplácať dodatočnú daň v SR. To by znižovalo ich celkový disponibilný príjem. V tejto súvislosti je otázne, ako slovenský zákonodarca zareaguje na toto ustanovenie v súvislosti s prijatím Mnohostranného dohovoru a či teda príde modifikácii zákona o dani z príjmov.

2. Zmeny súvisiace so zneužitím pojmu „stála prevádzkareň“

– *Umelé vyhýbanie sa statusu stálej prevádzkarne cez komisionárske štruktúry a podobné stratégie (čl. 12 Dohovoru)* - bežnou praxou MNEs bolo, že sa snažili vyhnúť zdaneniu svojich stálych prevádzkarní v krajinách predovšetkým distribúcie cez rôzne komisionárske schémy a podobné stratégie. Modelová zmluva OECD stanovuje, že stála prevádzkareň nevzniká pokiaľ ide o nezávislého sprostredkovateľa resp. komisionára, ktorý neuzatvára zmluvy na predaj výrobkov resp. na poskytnutie služieb za svojho zmluvného partnera (principal). Hlavným diferenciačným znakom je teda oprávnenie pre zástupcu uzatvárať v mene podniku (principala) zmluvy resp. podpisovať potvrdenie objednávok o zákazníkov. Špecifickým znakom nezávislosti „agenta“ je v zmysle Komentára k Modelovej zmluve, pokiaľ agent pracuje pre viaceré podniky ako zástupca. Podľa § 16 ods. 2 Zákona o dani z príjmov stálou prevádzkarňou je aj osoba, ktorá koná v mene daňovníka s obmedzenou daňovou povinnosťou a sústavne alebo opakovane prerokováva alebo uzatvára v jeho mene zmluvy na základe splnomocnenia. Osoba koná v mene daňovníka, ak koná na základe jeho pokynov, pričom daňovník výsledky jej činnosti kontroluje a nesie za ne podnikateľské riziko. Takto formulované kritéria sa dajú ľahko obísť, preto Mnohostranný dohovor zaviedol kritérium „rozhodujúcej úlohy pri uzatváraní zmlúv“. In concreto ide o podmienku, že stála prevádzkareň vzniká v prípade, že zástupca „hrá rozhodujúci úlohu, ktorá vedie k uzatvoreniu zmlúv, ktoré sú rutinne uzatvárané bez významných zmien zo strany podniku“. Stála prevádzkareň vzniká v prípade, že zástupca „koná výlučne alebo skoro výlučne v mene jedného alebo viacerých podnikov, ktoré sú úzko prepojené“. Kritériom pre posúdenie prepojenia medzi konkrétnymi subjektmi je miera kontroly, t. j. či jedna osoba má kontrolu nad druhou, alebo obe sú pod kontrolou tej istej osoby alebo podniku. Slovenská

 ISBN 978-80-225-4462-7

republika sa pripojila k zmene tohto článku, tým pádom sa zmení pohľad na vznik „agentskej stálej prevádzkarne“. V medzinárodnom zdaňovaní platí, že medzinárodná zmluva má prednosť pred národným zákonom. Na druhej strane ale taktiež platí, že pokiaľ národný zákon definíciu zdaniteľného príjmu zúži, nemôže sa používať rozšírený výklad v zmysle zmluvy a štát sa prakticky vzdáva zdanenia. Pokiaľ sa teda prijatím Mnohostranného dohovoru definícia „agentskej stálej prevádzkarne“ rozšíri, ale tuzemský zákon o dani z príjmov na to nezareaguje, bude výklad takejto prevádzkarne naďalej zúžený. Preto zareagovalo aj Ministerstvo financií SR a v návrhu novely zákona o dani z príjmov, ktorý prešiel prvým čítaním v NR SR, už figuruje nasledovná definícia „agentskej stálej prevádzkarne“ – *stálou prevádzkarňou je aj osoba, ktorá koná v zastúpení daňovníka s obmedzenou daňovou povinnosťou a sústavne alebo opakovanie prerokováva, uzatvára, sprostredkováva uzavretie zmlúv alebo zohráva hlavnú úlohu smerujúcu k uzatváraniu zmlúv, ktoré sú následne uzatvorené daňovníkom bez zmeny ich podstatných náležitostí a tieto zmluvy sú uzatvorené v mene daňovníka alebo ich predmetom je prevod vlastníckeho práva alebo udelenie práva na užívanie majetku vo vlastníctve daňovníka alebo majetku, ktorý má daňovník právo užívať alebo poskytnutie služieb daňovníkom. Osoba koná v zastúpení daňovníka, ak koná na základe jeho pokynov, pričom daňovník výsledky jej činnosti kontroluje a nesie za ne podnikateľské riziko.*

- *Umelé vyhýbanie sa statusu stálej prevádzkarne cez výnimky pre špecifické aktivity (čl. 13 Dohovoru)* - podľa čl. 5 ods. 4 Modelovej zmluvy OECD sa stanovujú špecifické aktivity, ktoré nezakladajú povinnosť vzniku stálej prevádzkarne. Ide predovšetkým o skladovanie, vystavovanie tovarov, nákup tovarov alebo zber informácií). Momentálne nie je potrebné, aby tieto činnosti mali charakter tzv. prípravnej alebo pomocnej činnosti. Mnohostranný dohovor navrhuje pre krajiny 2 prístupy, ako tento článok modifikovať. Možnosť označená v Dohovore ako A znamená, že každá z týchto činností bude testovaná, či má prípravný resp. pomocný charakter. Možnosť B zasa predpokladá, že výpočet špecifických aktivít zostane tak ako dnes, ale pokiaľ kombináciou týchto činností už nebudú napĺňať znaky prípravnej resp. pomocnej činnosti, vznikne podniku stála prevádzkareň. SR pristúpilo k obmedzeniu výnimiek v prípade pomocnej resp. prípravnej činnosti v zmysle možnosti A. Spoločnosť teda nemá stálu prevádzkareň, ak vykonáva činnosť, ktorá je v bilaterálnej zmluve uvedená ako osobitná výnimka vylučujúca vznik stálej prevádzkarne, ale iba v tom prípade, ak daná činnosť má charakter pomocnej alebo prípravnej aktivity a nepovažuje sa za „core business“. Mnohostranný dohovor zavádza aj tzv. pravidlo proti fragmentácii (anti-fragmentation rule), ktoré stanovuje, že výnimky pre špecifické aktivity, tak ako sú opísané vyššie, neplatia, pokiaľ existuje *„ďalšie pevné miesto podniku resp. úzko prepojeného podniku, ktoré je stálou prevádzkarňou alebo pokiaľ celková aktivita v kombinácii oboch nemá prípravný resp. pomocný charakter a zakladá súvisiace funkcie, ktoré sú súčasťou celkovej prevádzky podniku“*.
- *Umelé vyhýbanie sa statusu stálej prevádzkarne rozdeľovaním zmlúv (čl. 14 Dohovoru)* - ide o vznik stálej prevádzkarne v dôsledku stavebnej a montážnej činnosti, kde v zmysle Modelovej zmluvy OECD vzniká stála prevádzkareň, pokiaľ stavba resp. montáž presahuje obdobie 12 mesiacov. Toto pravidlo bolo obchádzané tak, že sa v rámci projektu zapojili spriaznené osoby, ktoré vykonávali tú istú alebo príbuznú činnosť na zhodnej stavbe/stavenisku, ale žiadnemu z podnikov nevznikla v štáte, kde sa stavenisko nachádzalo, stála prevádzkareň. Komentár k Modelovej zmluve OECD stanovuje, že pravidlo 12 mesiacov platí pre každú jednotlivú stavbu alebo montáž. Pri výpočte doby vykonávania stavby sa neprihliada na dobu, ktorú vynaložil podnikateľ predtým na inej stavbe alebo montáži, pokiaľ tieto stavby alebo montáže žiadnym spôsobom nesúvisia s prvou stavbou alebo montážou. Mnohostranný dohovor si dal za cieľ, riešiť v tomto kontexte dve situácie,

 ISBN 978-80-225-4462-7

a to prerušenie činnosti a následné pokračovanie a ďalej stavebnú a montážnu činnosť prostredníctvom úzko prepojených osôb. Nanovo sa budú zrátavať dodatočné časové obdobia, ktoré v úhrne presiahnu 30 dní počas jedného alebo viacerých časových období a pripočítajú sa k celkovému časovému obdobiu, počas ktorého podnik vykonával stavebnú alebo montážnu činnosť (nástroj proti vyhýbaniu sa stálej prevádzkarni prostredníctvom prerušenej činnosti). Takisto sa budú zrátavať aj doby, počas ktorých budú úzko prepojené podniky vykonávať činnosť presahujúcu 30 dní, vykonávať činnosť na jednej stavbe resp. montáži (nástroj proti vyhýbaniu sa stálej prevádzkarni prostredníctvom úzko prepojených osôb). Novela zákona o dani z príjmov predložená do NR SR reaguje aj na túto zmenu, pričom do § 16 ods. 2 k definícii „stavebnej resp. montážnej stálej prevádzkarne“ dopĺňa, že „ stavenisko, miesto vykonávania stavebných projektov a montážnych projektov sa považuje za stálu prevádzkareň, len ak výkon činnosti daňovníka s obmedzenou daňovou povinnosťou, *alebo jeho závislých osôb na nich* presiahne šesť mesiacov“.

Na základe globálneho prieskumu hospodárskej kriminality za rok 2016 spoločnosti PwC Slovensko hospodárska kriminalita je stále vážny problém ovplyvňujúci spoločnosti na svete, v krajinách strednej a východnej Európy a na Slovensku. Na Slovensku sa za posledných 24 mesiacov viac ako tretina (34%) respondentov stretla s jedným alebo viacerými prípadmi hospodárskej kriminality. Výskyt hospodárskej kriminality je porovnateľný s priemerom za Strednú a východnú Európu (33%) a s celosvetovým priemerom (36%)[14].

Najčastejším typom hospodárskej kriminality na Slovensku je sprenevera majetku (67%). Spreneveru majetku je jednoduchšie odhaliť v porovnaní s ostatnými druhmi hospodárskej kriminality. Preto je častý výskyt sprenevery v prieskume očakávaný. Okrem sprenevery majetku ďalších päť najčastejších typov podvodov zahŕňa počítačovú kriminalitu (13%), podvod v nákupnom procese (20%), korupciu a úplatkárstvo (23%), insider trading a úverový podvod (každý po 10%). Väčšina prípadov podvodov na Slovensku je odhalená pomocou rôznych typov firemných kontrol (spolu 61%). Zhruba jeden z piatich prípadov je odhalený spôsobom mimo pôsobnosti manažmentu spoločnosti. Z toho 11% je odhalených na základe tipu z vonkajšieho prostredia firmy. Podľa prieskumu z roku 2016 má väčšinu spáchaných podvodov na svedomí interný páchateľ (52%) v porovnaní s prípadmi spáchanými osobami mimo firmy[15].

Najčastejším typom hospodárskej kriminality na Slovensku je sprenevera majetku, ktorú označilo až 67% spoločností. Po sprenevere majetku nasleduje úplatkárstvo a korupcia (23%), podvody v nákupnom procese (20%), počítačová kriminalita (13%), insider trading (zneužitie dôverných informácií) a úverové podvody(oboje po 10%)[16].

4 Záver

Mnohostranný dohovor má za cieľ implementovať do zmlúv o zamedzení dvojitého zdanenia vylepšenia/návrhy, ktoré priniesol projekt BEPS. Je použiteľné pre štáty, ktoré si ako základ svojich bilaterálnych zmlúv zobrali predlohu Modelovej zmluvy OECD (hlavne rozvinuté krajiny) alebo OSN (hlavne rozvojové krajiny). Máme zato, že navrhnuté zmeny prinášajú väčšiu právnu istotu do sveta medzinárodného zdaňovania a zabraňujú tzv.

[14] PwC Slovensko. 2016. *Globálny prieskum hospodárskej kriminality za rok 2016.* [online 19.10.2017] https://www.pwc.com/sk/sk/forenzne-sluzby/assets/gecs-slovensko-2016.pdf. s. 4.

[15] PwC Slovensko. 2016. *Globálny prieskum hospodárskej kriminality za rok 2016.* [online 19.10.2017] https://www.pwc.com/sk/sk/forenzne-sluzby/assets/gecs-slovensko-2016.pdf. s. 4.

[16] PwC Slovensko. 2016. *Globálny prieskum hospodárskej kriminality za rok 2016.* [online 19.10.2017] https://www.pwc.com/sk/sk/forenzne-sluzby/assets/gecs-slovensko-2016.pdf. s. 7.

evergreenov, ktoré boli často používané predovšetkým spoločnosťami, ktoré majú svoje dcérske spoločnosti resp. pobočky roztrúsené po celom svete. Hlavný prínos Mnohostranného dohovoru vidíme predovšetkým v možnosti paušálnej a plošnej zmeny bilaterálnych zmlúv o zamedzení dvojitého zdanenia jedným právnym aktom bez toho, aby štáty museli zmenu zmlúv zdĺhavo medzi sebou negociovať. Často sa stávalo, že pri vyjednávaniach nechceli zmluvné štáty zo svojich pozícií ustúpiť, a tak boli rokovania zdĺhavé (niekoľko rokov) a často bez výsledku. Nesmieme zabúdať, že zmluvy o zamedzení dvojitého zdanenia neslúžia primárne na zamedzenie dvojitého nezdanenia, ale ich primárnym cieľom je eliminovať dvojité zdanenie a tak umožniť podnikov rozvoj celosvetového obchodu vo forme výmeny tovarov a služieb. Preto vítame predovšetkým nové ustanovenia Mnohostranného dohovoru k zjednodušeniu a zrýchleniu procedúry dohôd medzi štátmi v prípade sporov (MAP – mutual agreement procedure), k zabezpečeniu korešpondujúcich úprav ako aj k povinne zaväzujúcemu arbitrážnemu konaniu. Na národnej úrovni je prijatím Mnohostranného dohovoru potrebné zabezpečiť, aby Ministerstvo financií SR resp. finančná správa zabezpečili automatickú úpravu dohovorom dotknutých zmlúv o zamedzení dvojitého zdanenia a túto databázu permanentne udržiavali. To je neľahká úloha, nakoľko správne modifikované zmluvy musia pre daňovníka znamenať právnu istotu, že sa na ne môže spoľahnúť pri výpočte svojich daňových povinnosti a na druhej strane takáto správne udržiavaná databáza musí byť natoľko spoľahlivá, aby mohla byť využiteľná aj pre súdnu moc v prípade právnej sporu. Ak sme mali v SR rozhodnutý právny spor, že sa finančná správa nemôže odvolávať na Komentár k Modelovej zmluve OECD, nakoľko nie je preložený do slovenského jazyka, je viac ako potrebné, aby boli revidované znenia zmlúv o zamedzení dvojitého zdanenia po zapracovaní zmien z Mnohostranného dohovoru „prístavom istoty (safe harbor)“ pre daňovníka.

Acknowledgement: Indicate in the form of text with reference for example: “This contribution is the result of the project VEGA (1/1067/15) “Verification, and implementation of modeling business performance in financial decision-making tools”.

Použitá literatúra (References)

Annex 14 of COMMISSION STAFF WORKING DOCUMENT IMPACT ASSESSMENT Accompanying the Communication from the Commission to the European Parliament and the Council - An Action Plan to strengthen the fight against tax fraud and tax evasion the Commission Recommendation regarding measures intended to encourage third countries to apply minimum standards of good governance in tax matters the Commission Recommendation on aggressive tax planning SWD/2012/0403 final. [accessed 19.10.2017].

Arnold B.J. et al. (2016). The proposed OECD multilateral instrument amending tax treaties. *Bulletin for International Taxation*. Vol. 70, Issue 12, pp. 683-689.

Avi-Yonah R.S. – Xu, H. (2017). A global treaty override? *The new OECD multilateral tax instrument and its limits.* University of Michigan Law Research Paper. pp.542.

Bankman, J. (2004). The Tax Shelter Problem In: *National Tax Journal*. Vol. LVII,No. 4 s.925-936. http://ntj. tax.org/ wwtax%5 Cn tjrec. nsf /9 3015E166D9605D785256F860057848B/$ FILE/Article% 2008-Bankman(F).pdf. ISSN: 0028-0283. [accessed 19.10.2017].

Broekhuijsen, D. – Vording, H. (2016). The Multilateral Tax Instrument: How to avoid a Stalemate on Distributional issues? *British Tax Review*. Issue 1, pp. 39-61.

Böll,S. - Dettmer, M. - Dohmen, F. - Pauly, CH – Reiermann, CH. *Tango s daňovým úradníkom: Nadnárodné spoločnosti našli v Európe veľa daňových medzier.* Spiegel International. http://www.spiegel.de/international/business/effort-to-close-multinationaltaxloopholes -gaining-steam-a-866989.html. [accessed 19.10.2017].

Deloitte (2016): *Tax Insights BEPS: OECD Multilateral Convention*. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/tax/deloitte-au-tax-insights-beps-oecd-multilateral-convention-081216.pdf, [accessed 18.10.2017].

DLA Piper (2017): *More than 60 countries sign OECD multilateral convention to counter base erosion and profit shifting.* https://www.dlapiper.com/en/oman/insights/publications/2017/06/more-than-60-countries/, [accessed 18.10.2017].

Department of the Treasury, (1997). *The Problem of Corporate Tax Shelters Discussion, Analysis and Legislative Proposal.* Washington: Department of the Treasury. http://www.treasury.gov/resource-center/tax-policy/Documents/ ctswhite .pdf. [accessed 19.10.2017].

Harumová, A. (2017). *Stanovenie hodnoty III : stanovenie hodnoty škody a ušlého zisku.* 1. vyd. Lewes : Ecoletra.com, 2017, s. 6. ISBN 978-1-947099-17-3.

Harumová, A. (2016). *Finančný manažment nadnárodných korporácií*.. 1. vyd. Praha : Wolters Kluwer, 2016, s. 133. ISBN 978-80-7552-451-5.

Hattingh, J. (2017). The legal and related challenges, and emerging solutions for implementation of the BEPS Multilateral Instrument. *Global Taxation*. pp. 29-36.

Huba, P., Sábo, J., Štrkolec, M. (2016). *Medzinárodné daňové úniky a metódy ich predchádzania.* Košice : Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, 2016. 188 s. ISBN 978-80-8152-403-5.

Korb, D. L. (2005). Shelters, Chemes, and abusive transactions why today´s throughtful U.S. tax advisors should tell their clients to (just say no“. In: *Tax and Corporate Governance Berlin: Springer Berlin Heidelberg*, p. 291. ISBN: 978-3-540-77275-0.

Linderfalk, U. (2017). *Treaty abuse, general international law, and the multilateral convention to implement tax treaty related measures to prevent BEPS – What can be achieved by applying the multilateral convention that cannot already be achieved by applying general international law?* https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2983658, [accessed 18.10.2017].

Mc Mahon, M. (2003). Beyond a Gaar: Retrofitting the Code to Rein in 21st Century Tax Shelters. In: *TAX NOTES* pp. 2. http://ssrn.com/a bstract=387662. [accessed 19.10.2017].

Neidle D. – Dick J. (2017): *The BEPS multilateral convention: who loves SLOBs?* https://www.cliffordchance.com/content/dam/cliffordchance/PDFDocuments/TJ_2017_Issue1 360_CliffordChance.pdf, [accessed 18.10.2017].

OECD. (2013). *Addressing Base Erosion and Profit Shifting* http://www.keepeek.com/Digital-Asset Management /oecd/taxation/addressing-base-erosion-and-profit shifting_9789264192744-en# page 1. [accessed 19.10.2017].

OECD. (2015). *Developing a multilateral instrument to modify bilateral tax treaties*: Action 15: 2015 Final Report, OECD Publishing. http://dx.doi.org/10.1787/9789264241688-en, ISBN: 9789264241688 (PDF). [accessed 19.10.2017].

OECD. (2015*). Directorate for legal affairs – Note – Multilateral Convention to implement tax treaty related measures to prevent base erosion and profit shifting*: Functioning under public international law. https://www.oecd.org/tax/treaties/legal-note-on-the-functioning-of-the-MLI-under-public-international-law.pdf, [accessed 18.10.2017].

OECD. (2017). *Frequently asked questions on the MLI*. https://www.oecd.org/tax/treaties/MLI-frequently-asked-questions.pdf, [accessed 18.10.2017].

OECD. (2017*). Multilateral convention to implement tax treaty related measures to prevent base erosion and profit shifting*. Information Brochure. https://www.oecd.org/tax/treaties/multilateral-instrument-BEPS-tax-treaty-information-brochure.pdf, [accessed 18.10.2017].

OECD. (2016). *Comments received on public discussion draft – BEPS Action 15*. http://www.oecd.org/ctp/treaties/public-comments-received-discussion-draft-Development-of-MLI-to-Implement-Tax-Treaty-related-BEPS-Measures.pdf, [accessed 18.10.2017].

OECD. (2017). *Step-by-step tool on application of the MLI*. https://www.oecd.org/tax/treaties/step-by-step-tool-on-the-application-of-the-MLI.pdf, [accessed 18.10.2017].

OECD. (2015). *Multilateral Convention to Implement Tax Treaty Related Measures to Prevent Base Erosion and Profit Shifting*. http://www.oecd.org/tax/treaties/multilateral-convention-to-implement-tax-treaty-related-measures-to-prevent-BEPS.pdf, [accessed 18.10.2017].

OECD. (2017*). Signatories and Parties to the Multilateral Convention to Implement Tax Treaty Related Measures to Prevent Base Erosion and Profit Shifting.* http://www.oecd.org/tax/treaties/beps-mli-signatories-and-parties.pdf, [accessed 18.10.2017].

Pwc (2016): *OECD publishes multilateral instrument for implementing BEPS in double tax treaties.* https://www.pwc.com/gx/en/tax/newsletters/tax-policy-bulletin/assets/pwc-oecd-publishes-multilateral-instrument-for-implementing-beps.pdf, [accessed 18.10.2017].

Silberztein, C. - Tristram J.B. (2016). OECD: *Multilateral Instrument to Implement BEPS.* International Transfer Pricing Journal. Vol. 23, Issue 5, pp. 347-353.

Shifting (MC-BEPS). https://bepsmonitoringgroup.files.wordpress.com/2017/03/explanation-and-analysis-of-mc-beps-final-rev.pdf, [accessed 18.10.2017].

The BEPS Monitoring Group (2017): *Explanation and Analysis of The Multilateral Convention to Implement Tax Treaty Related Measures to Prevent Base Erosion and Profit*

Jung-hong, K. (2015). A new age of multilateralism in international taxation? *Seoul Tax Law Review*. Vol. 21, Issue 2, pp. 227-278.

Webster J. – Robson J. (2017). *Interpreting double tax treaties in light of the BEPS multilateral instrument.* https://www.out-law.com/PDF/2017/Tax/Tax-Journal-Interpreting-double-tax.pdf, [accessed 18.10.2017].

Contact

doc. Ing. Anna Harumová, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Katedra podnikových financií
Dolnozemská cesta 1
852 35 Bratislava
e-mail: anna.harumova@euba.sk

Mag. rer. soc. oec. et Mgr. Branislav Kováč
Ekonomická univerzita v Bratislave
Katedra podnikových financií
Dolnozemská cesta 1
852 35 Bratislava
e-mail: anna.harumova@euba.sk

 ISBN 978-80-225-4462-7

Multifaktorová analýza online reputácie vybraných slovenských spoločností pôsobiacich v automobilovom priemysle – subsektor dodávateľov
Multifactor analysis of online reputation of selected Slovak automotive companies – subsector of suppliers

Vladimír Hojdik

Abstract
Nowadays, companies are facing big challenges. The rise of the Internet and also social media enabled businesses to use new platforms to promote their products and services: social media websites (Facebook, Twitter, or LinkedIn) are widely used to raise the profile of companies and reach potential customers across the globe. These online marketing activities usually have positive impact on business performance, but there are also risks which can result in negative online reputation. The aim of this paper is to bring the issue of sentiment analysis and mainly multifactor sentiment analysis. The concept of multifactor sentiment analysis is used in this paper to consider online reputation of selected automotive companies (suppliers) operating in Slovak Republic.

JEL classification*: M10, M14, M31*
Keywords*: multifactor sentiment analysis, online reputation, Slovak automotive industry*

1 Úvod

Reputácia je jeden z najdôležitejších faktorov pre získanie, resp. upevňovanie dôvery zákazníkov, čo platí nielen v reálnom ale čoraz viac aj vo virtuálnom prostredí internetu (Gottschalk, 2011). Proces budovania reputácie je dlhodobý a výraznú úlohu v ňom zohrávajú pocity a skúsenosti ľudí, ktorí mali možnosť sa s konkrétnou spoločnosťou (alebo produktom) zoznámiť. Dôležitosť reputácie sa v súčasnosti dostáva do pozornosti podnikov viac, ako kedykoľvek predtým, a to i vzhľadom na zvyšujúcu sa turbulentnosť prostredia. Získať silnú pozíciu na trhu už nemožno iba vďaka know-how, jedinečnému produktu, nezlomnej podnikateľskej vôli alebo flexibilite podniku. Vízia úspešného podniku už zahŕňa aj vybudovanie pozitívnej reputácie, ktorá je jedným z kľúčových prvkov pri zlepšovaní konkurenčnej pozície (Dorčák et al., 2017) .

Reputácia podniku teda významne vplýva na výsledky podniku. Spoločnosti v súčasnosti čelia mnohým výzvam, ktoré sú spôsobené predovšetkým rozvojom digitálnych technológií. Znamená to, že získanie pozitívnej reputácie sa vzťahuje nielen na reálny svet, ale aj na online prostredie. Práve reputácia v online prostredí, resp. online reputácia, jej získanie, udržiavanie a riadenie sú extrémne dôležitým determinantom úspešnosti podniku.

1.1 Reputácia a online reputácia

Reputácia je určitý obraz toho, ako je spoločnosť vnímaná z pohľadu rôznych záujmových skupín (zákazníci, verejnosť, konkurencia, dodávatelia a pod.). Pozitívna reputácia podniku pomáha budovať dôveru zákazníkov i celej verejnosti a v konečnom dôsledku pomáha podniku dosahovať vytýčené ciele a záujmy (Baur & Schmitz, 2011). V posledných rokoch prudko vzrástol záujem firiem o problematiku reputácie, predovšetkým o spôsoby jej merania a interpretáciu výsledkov.

Každý podnikateľský subjekt má nejakú reputáciu, podľa Marsdena (2013) reputácia existuje vždy. Pozitívna reputácia pre firmy znamená veľa. Balmer & Greyser (2003) hovoria, že vybudovanie pozitívnej reputácie trvá dlhší čas, je ovplyvnené aktivitami podniku a taktiež tým, aká kvalitná je úroveň riadenia podnikovej reputácie. Iný pohľad na reputáciu prináša Gottschalk (2011), podľa ktorého je reputácia tvorená súhrnom individuálnych postojov a názorov jednotlivcov.

Online reputácia je reputácia podniku v online prostredí a v súčasnej dobe je jedným z kľúčových faktorov úspechu podniku. Walter (2013) tvrdí, že reputácia pre podnik znamená všetko – je veľmi zraniteľná a stačí jedna chyba aby bolo zmarené jej dlhoročné budovanie. Význam tohto tvrdenia naberá na významnosti pri jeho aplikácií do online prostredia. Jednotlivci, alebo zákazníci dokážu v súčasnosti jednoducho a rýchlo vyjadriť svoj názor o produkte alebo spoločnosti aj v prostredí internetu, čím vlastne vytvárajú online reputáciu podniku. Podniky by preto mali zaujať aktívny prístup nielen pri vytváraní reputácie, ale mali by klásť dôraz aj na proces jej riadenia – tzv. online reputačný manažment (ORM).

1.2 Analýza sentimentu a multifaktorová analýza sentimentu

Používanie internetu či sociálnych médií znamená presun do online priestoru. Podniky ako aj spotrebitelia v ňom vytvárajú obrovské množstvo údajov. Vzájomná komunikácia používateľov, diskusia o skúsenostiach s rôznymi spoločnosťami a ich produktoch a následne ovplyvňujú názory a rozhodnutia ostatných. Analýza sentimentu je jedným z nástrojov, ktoré umožňujú merať úroveň online reputácie podniku.

Analýza sentimentu je systematickou analýzou online výrazov. Vyhodnocuje názory a postoje k špecifickej téme. Vo všeobecnosti je analýza sentimentu technológiou dolovania dát, ktorá využíva spracovanie prirodzeného jazyka, výpočtovú jazykovú a textovú analýzu na identifikáciu a extrakciu obsahu z množstva textových údajov (Rambocas & Gama, 2013).

Analýza sentimentu predstavuje jeden z najpoužívanejších ratingových systémov pre online reputáciu v Európe. Táto metóda hodnotí prvých 10 organických výsledkov vyhľadávania pomocou online vyhľadávača. Každý čiastkový výsledok a sentiment sú analyzované a nasleduje konečné hodnotenie podniku. To slúži ako kritérium na vyhodnotenie úspechu alebo zlyhania subjektu vo vybraných segmentoch. Aby sa vylúčila možnosť prispôsobených výsledkov vyhľadávania, odporúča sa použiť proxy server, ktorý zabezpečí anonymitu vyhľadávania a nájde iba najrelevantnejšie výsledky. Konečné skóre sa vypočíta podľa bodovacieho systému uvedeného nižšie (Pollák, 2015).

Tabuľka 1
Systém hodnotenia sentimentu výsledkov vyhľadávania

Sentiment/Pozícia výsledku	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
Pozitívny sentiment	20	19	18	17	16	15	14	13	12	11
Web patriaci spoločnosti	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Neutrálny sentiment	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Negatívny sentiment	-20	-19	-18	-17	-16	-15	-14	-13	-12	-11

Zdroj: Roháľ & Sasko (2011)

Fedorko et. al. (2015) využili túto metódu vo svojom výskume na analýzu online reputácie vybraných začínajúcich slovenských firiem. Cieľom tejto štúdie bolo posúdiť

 ISBN 978-80-225-4462-7

reputáciu vybraných subjektov na internete a taktiež poukázať na dôležitosť riadenia reputácie, nakoľko výsledky analýzy sentimentu môžu potenciálne ovplyvniť budúce rozhodovanie subjektov. Rajzák (2010) pomocou nej analyzoval on-line reputáciu subjektov pôsobiacich v bankovom sektore.

Bačík et. al. (2016) skúmali vzťah ukazovateľov výkonnosti podnikov a reputáciu na internete vo vybraných krajinách európskeho potravinárskeho priemyslu s použitím analýzy sentimentu.

Dorčák a kol. (2014) skúmali online reputáciu 20 najväčších slovenských miest. Podľa autorov by štúdia mala motivovať mestá, aby publikovali informácie, ktoré sú pre potenciálnych návštevníkov relevantné a potrebné. Mestá by mali znížiť negatívnu publicitu a zamerať sa na zlepšenie sentimentu aspoň v prvých desiatich výsledkoch vyhľadávača.

Multifaktorová analýza sentimentu je oproti klasickej komplexnejšia. Jedná sa o analýzu, ktorá má širší záber, čím poskytuje presnejšie údaje o online reputácií subjektov. Metodika multifaktorovej analýzy je založená na skúmaní nasledujúcich faktorov (Pollák, 2015):

1. Analýza sentimentu prvých 10 výsledkov vyhľadávania v Google, pričom sa do vyhľadávača zadávajú kľúčové slová v nasledujúcom poradí:

- názov subjektu,
- názov subjektu + prvé najhľadanejšie kľúčové slovo súvisiace s činnosťou subjektu,
- názov subjektu + druhé najhľadanejšie kľúčové slovo súvisiace s činnosťou subjektu.

Súčtom týchto čiastkových sentimentov je výsledné skóre, tzv. ASA skóre (skóre rozšírenej analýzy sentimentu).

2. Veľkosť publika na sociálnych sieťach. Sleduje sa počet fanúšikov na portáloch ako Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, LinkedIn a pod.

3. Zmienka, resp. počet zmienok o subjekte na portáloch ako Sme.sk, Aktuality.sk alebo Pravda.sk zisťovaný pomocou vyhľadávača.

4. Počet indexovaných stránok vo vyhľadávači Google.

1.3 Postavenie a štruktúra automobilového priemyslu na Slovensku

Automobilový priemysel netvoria iba automobilky produkujúce automobily pre konečného spotrebiteľa. Nezastupiteľnú úlohu pre fungovanie celého odvetvia zohrávajú aj dodávateľské spoločnosti, ktoré sa nepriamo (dodávaním dielov) podieľajú na produkcií áut. Automotive na Slovensku teda tvoria výrobcovia (Volkswagen, KIA, PSA Slovakia) a ich dodávatelia, pričom sú medzi nimi vytvorené úzke finančné vzťahy (Majtán et al., 2017).

Celkový počet firiem, ktorých činnosť súvisí s automobilovým priemyslom, dosiahol v polovici novembra 2016 podľa finančného webu finstat.sk až na číslo 413. Z týchto firiem v roku 2015 vykázalo tržby 256 subjektov. Medzi najväčších dodávateľov v rámci automotive na Slovensku patria firmy MOBIS Slovakia, Johnson Controls International, YURA Corporation, SAS Automotive alebo východoslovenské podniky Magneti Marelli Slovakia alebo Getrag Ford Transmissions (databáza webového portálu Finstat.sk).

Dôležitosť automobilového priemyslu je pre Slovenskú republiku vysoká. Podľa správy agentúry SARIO zo septembra 2015 je na automobilový priemysel naviazaných priamo i nepriamo až 200 000 pracovných miest (SARIO, 2016). Podiel produkcie automobilového priemyslu na celkovej priemyselnej produkcií sa v roku 2015 vyšplhal takmer na úroveň 33%. Na celkovom exporte Slovenska sa automobilový priemysel podieľal viac ako tretinou, celkovo 35 percentami (ŠÚSR, 2015).

 ISBN 978-80-225-4462-7

Tabuľka 2
Podiel produkcie automobilového priemyslu na priemyselnej produkcií SR (%)

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Podiel	22	24	28	31	30	32

Zdroj: spracované podľa Majtán et al. (2017)

2 Ciele práce a metodika

Cieľom príspevku je prehĺbenie výskumu v oblasti problematiky online reputácie, predovšetkým využitie multifaktorovej analýzy sentimentu ako nástroja merania online reputácie. Cieľom je taktiež praktická aplikácia multifaktorovej analýzy sentimentu a následne zmeranie a zhodnotenie online reputácie vybraných spoločností podnikajúcich v automobilovom priemysle na Slovensku. Vybranými spoločnosťami bolo v našom prípade 10 najväčších (podľa dosiahnutých tržieb z roku 2016) subjektov podnikajúcich v sektore automotive spadajúcich do subsektora dodávateľov. Výskum do určitej miery nadväzuje na štúdiu realizovanú Dorčákom et al. (2017), ktorá pomocou multifaktorovej analýzy sentimentu skúmala online reputáciu vybraných automobilových značiek na Slovensku.

Údaje o tržbách podnikov boli zhromaždené na základe údajov webového portálu Finstat.sk. Po identifikácií desiatich dodávateľských spoločností s najvyšším obratom sme následne pristúpili k využitiu metodiky multifaktorovej analýzy sentimentu. Pre účely výskumu bola táto metodika použitá s miernymi modifikáciami, avšak bolo dodržané dôležité kritérium využitia viacerých faktorov. Medzi kľúčové faktory, tzv. reputátory bolo zaradených týchto päť faktorov:

1. Rozšírená analýza sentimentu (ASA) prvých 10 výsledkov vyhľadávania v Google, pričom sa do vyhľadávača zadávajú nasledovné kľúčové slová:

- „názov subjektu“,

- „názov subjektu“ + „slovakia“, kde čiastkovým výsledkom je kalkulácia tzv. ASA skóre – skóre rozšírenej analýzy sentimentu.

2. Veľkosť publika na sociálnej sieti Facebook (F).
3. Veľkosť publika na sociálnej sieti Instagram (I).
4. Veľkosť publika na sociálnej sieti YouTube (Y).
5. Veľkosť publika na sociálnej sieti Twitter (T).

Každý z uvedených piatich faktorov mal určitý vplyv na online reputáciu subjektov. Cieľom bolo kvantifikovať skóre online reputácie – TOR skóre. TOR skóre zohľadňuje čiastkové skóre každého reputátora, a výsledkom je celkové skóre online reputácie, ktoré umožňuje porovnať subjekty medzi sebou. Všeobecný vzťah na výpočet TOR skóre je nasledovný:

$$TOR = \frac{R_{ASA} + \sum_{i=1}^{n} R_I}{\mathrm{n} + 1}$$

Kde:

TOR (Total Online Reputation) – celkové skóre online reputácie (%),
R_I – čiastkové skóre i-teho reputátora (%),
R_{ASA} – čiastkové skóre reputátora ASA (rozšírená analýza sentimentu) (%),
n – počet indikátorov.

 ISBN 978-80-225-4462-7

Základným reputátorom je ASA skóre vyjadrené v percentách. Rovnica ale umožňuje zohľadniť vplyv ľubovoľného množstva reputátorov. Reputátorom môže byť akýkoľvek determinant, ktorý objektívne vplýva na online reputáciu a je možné jeho hodnotu kvantifikovať v percentách (Pollák, 2015).

Taktiež je možnosť definovať váhy jednotlivých reputátorov, v závislosti od druhu skúmaného subjektu. V našom prípade váhy reputátorov neboli stanovené, preto sme k výpočtu TOR skóre využili vyššie uvedený zjednodušený vzťah.

3. Výsledky a diskusia

Prvým krokom výskumu bola realizácia rozšírenej analýzy sentimentu (ASA) na vybraných subjektoch. Nasledujúca tabuľka (Tabuľka 2) uvádza dosiahnuté skóre a podrobné bodové hodnotenie vyhľadávaných výsledkov pre zadávané kľúčové slová. Finálnym krokom bolo vyčíslenie dosiahnutého skóre v percentuálnom vyjadrení, tzv. ASA skóre. Maximálne bodové skóre, ktoré mohla spoločnosť dosiahnuť, bolo 310 bodov (100%). Pre objektivizáciu výsledkov bolo ich bodové ASA skóre prevedené na percentá (1 bod = 0,32%).

Z výsledkov je zrejmé, že najlepšie dopadli spločnosti ZF Slovakia, GETRAG FORD Transsmissions a MOBIS Slovakia. Naopak, najväčšie rezervy v riadení reputácie vo vyhľadávačoch mali subjekty YURA Corporation Slovakia a U-Shin Slovakia.

Tabuľka 3
Rozšírená analýza sentimentu a skóre reputátora ASA (%)

	Názov spoločnosti	**Kľúčové slová**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**Spolu**	**ASA %**
1	MOBIS Slovakia	"mobis slovakia"	10	9	8	2	2	2	2	13	2	2	**52**	**31,61**
		"mobis"	10	9	8	7	2	2	2	2	2	2	**46**	
2	SAS Automotive	"sas automotive slovakia"	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	**20**	**17,10**
		"sas automotive"	2	9	8	2	2	2	2	2	2	2	**33**	
3	Faurecia Automotive Slovakia	"faurecia automotive slovakia"	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	**20**	**18,06**
		"faurecia automotive"	2	2	8	2	2	2	2	2	12	2	**36**	
4	ZF Slovakia	"zf slovakia"	10	9	8	2	2	2	2	13	12	2	**62**	**36,45**
		"zf"	10	9	8	2	2	2	2	2	12	2	**51**	
5	Magneti Marelli Slovakia	"magnetti marelli slovakia"	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	**20**	**25,81**
		"magnetti marelli"	10	2	18	2	16	2	4	2	2	2	**60**	
6	YURA Corporation Slovakia	"yura corporation slovakia"	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	**20**	**8,39**
		"yura corporation"	2	2	2	2	2	2	2	2	-12	2	**6**	
7	GETRAG FORD Transmissions Slovakia	"getrag ford transsmissions slovakia	2	2	8	2	2	2	14	2	12	2	**48**	**32,26**
		"getrag ford transmissions"	10	2	2	2	16	2	2	2	12	2	**52**	

 ISBN 978-80-225-4462-7

8	Continental Automotive Systems Slovakia	"continental automotive systems slovakia"	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	**20**	**20,97**
		"continental automotive systems"	10	2	2	2	16	5	2	2	2	2	**45**	
9	Inteva Products Slovakia	"inteva products slovakia"	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	**20**	**19,03**
		"inteva products"	10	2	2	2	2	2	2	13	2	2	**39**	
10	U-Shin Slovakia	"u-shin slovakia"	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	**20**	**13,87**
		"u-shin"	2	2	2	2	2	5	2	2	2	2	**23**	

Zdroj: vlastné spracovanie

Kalkulácia ASA skóre je len jedným z faktorov ovplyvňujúcich celkové skóre online reputácie – TOR skóre. Na výpočet bodového skóre pri ostatných skúmaných faktoroch (F, I,Y a T) bolo potrebné skompletizovať dáta o počte fanúšikov spoločností na sociálnych sieťach. Tabuľka 4 sumarizuje potrebné údaje, na základe ktorých bolo následne určované bodové skóre pri ďalších faktoroch. Počet fanúšikov bol pri každej spoločnosti zisťovaný primárne pre globálny profil konkrétneho subjektu. V prípade, že neexistoval globálny profil, do úvahy sa bral profil lokálny.

Tabuľka 4

Počet fanúšikov na sociálnych sieťach

		Likes	Followers	Subscribers	Followers
	Názov spoločnosti	**Facebook**	**Instagram**	**Youtube**	**Twitter**
1	MOBIS Slovakia	38 199	-	271	153
2	SAS Automotive	-	-	-	-
3	Faurecia Automotive Slovakia	31 191	459	-	8 511
4	ZF Slovakia	112 706	521	9 790	4 230
5	Magnetti Marelli Slovakia	266 688	4 321	1 055	5 084
6	YURA Corporation Slovakia	-	-	-	-
7	GETRAG FORD Transmissions Slovakia	-	-	-	-
8	Continental Automotive Systems Slovakia	433 351	319	2 374	600
9	Inteva Products Slovakia	2 856	120	138	1 068
10	U-Shin Slovakia	-	-	-	-

Zdroj: vlastné spracovanie

Údaje z Tabuľky 4 poskytli možnosť vypočítať percentuálne skóre pri ďalších faktoroch ovplyvňujúcich TOR skóre. Veľkosť publika na každej sociálnej sieti determinovala výšku dosiahnutého skóre. Skóre pre jednotlivé čiastkové reputátory F, I,Y a T uvádza Tabuľka 5.

 ISBN 978-80-225-4462-7

Tabuľka 5
Čiastkové skóre reputátorov F, I, Y, a T (na základe počtu fanúšikov) (%)

P	Názov spoločnosti	F (%)	I (%)	Y (%)	T (%)
1	MOBIS Slovakia	4,32	-	1,99	0,78
2	SAS Automotive	-	-	-	-
3	Faurecia Automotive Slovakia	3,52	8,00	-	43,32
4	ZF Slovakia	12,74	9,08	71,84	21,53
5	Magnetti Marelli Slovakia	30,13	75,28	7,74	25,88
6	YURA Corporation Slovakia	-	-	-	-
7	GETRAG FORD Transmissions Slovakia	-	-	-	-
8	Continental Automotive Systems Slovakia	48,97	5,56	17,42	3,05
9	Inteva Products Slovakia	0,32	2,09	1,01	5,44
10	U-Shin Slovakia	-	-	-	-

Zdroj: vlastné spracovanie

Posledným krokom bola sumarizácia dosiahnutých skóre pri rozšírenej analýze sentimentu (ASA skóre) a taktiež pri skóre reputátorov dosiahnutom na základe veľkosti publika v prostredí sociálnych médií (F, I, Y, T). Vypočítané čiastkové skóre pri každom z 5 reputátorov (ASA, F, I, Y a T) následne umožnili vypočítať konečnú hodnotu TOR skóre – celkovej online reputácie spoločností.

Tabuľka 6
Kalkulácia TOR skóre ako celkového skóre online reputácie

P	Názov spoločnosti	TOR SCORE %	ASA %	F %	I %	Y %	T %
1	MOBIS Slovakia	**9,67**	31,61	4,32	0,00	1,99	0,78
2	SAS Automotive	**17,10**	17,10	0,00	0,00	0,00	0,00
3	Faurecia Automotive Slovakia	**18,23**	18,06	3,52	8,00	0,00	43,32
4	ZF Slovakia	**30,33**	36,45	12,74	9,08	71,84	21,53
5	Magnetti Marelli Slovakia	**32,97**	25,81	30,13	75,28	7,74	25,88
6	YURA Corporation Slovakia	**8,39**	8,39	0,00	0,00	0,00	0,00
7	GETRAG FORD Transmissions Slovakia	**32,26**	32,26	0,00	0,00	0,00	0,00
8	Continental Automotive Systems Slovakia	**19,19**	20,97	48,97	5,56	17,42	3,05
9	Inteva Products Slovakia	**5,58**	19,03	0,32	2,09	1,01	5,44
10	U-Shin Slovakia	**13,87**	13,87	0,00	0,00	0,00	0,00

Zdroj: vlastné spracovanie

Výsledky v Tabuľke 5 ukazujú pomerne veľké rozdiely v úrovni online reputačného manažmentu vybranej vzorky subjektov. Najlepšie dopadli spoločnosti Magneti Marelli

 ISBN 978-80-225-4462-7

Slovakia, GETRAG FORD Transmissions a ZF Slovakia, ktoré prekročili úroveň TOR skóre nad 30%. Naopak, spoločnosti Inteva Products Slovakia, YURA Corporation Slovakia a MOBIS Slovakia sa umiestnili na opačnom konci poradia.

Zaujímavým zistením je, že až tri spoločnosti – YURA Corporation Slovakia, GETRAG FORD Transsmisions a U-Shin Slovakia vôbec nevyužívajú sociálne média. Budovanie ich online reputácie sa realizuje výlučne cez ich webovú stránku a webové vyhľadávače.

Vo všeobecnosti možno skonštatovať, že pre vybrané subjekty existuje stále veľký priestor pre zdokonaľovanie procesov vedúcich k budovaniu online reputácie a tým pádom k optimalizácií celého online reputačného manažmentu.

4 Záver

Na základe výskumu možno konštatovať, že aktívny prístup k online reputačnému manažmentu s využívaním sociálnych médií môže mať výrazný dosah na fungovanie podniku. Aktívne využívanie týchto nástrojov umožňuje pružnejšie reagovať na požiadavky a spätnú väzbu zákazníkov (odberateľov). Taktiež dáva priestor pre rýchlu komunikáciu s verejnosťou alebo inými záujmovými skupinami spoločnosti.

Z výskumu vyplýva, že ani v súčasnosti mnoho vybraných spoločností potenciál sociálnych médií nevyužíva, čím sa pripravujú o možnosť získania konkurenčnej výhody. Špecifikom skúmaných subjektov je, že sú dodávateľskými firmami vo výrobnom reťazci automobilového priemyslu. Majú charakter B2B spoločností, a nepredávajú svoj produkt konečnému spotrebiteľovi. Tým pádom nemusia smerovať svoj marketing takým smerom, ako B2C spoločnosti (napríklad automobilky), ktoré musia tvrdo bojovať o svojich zákazníkov, napríklad aj využívaním online marketingových nástrojov. Napriek tomu, by aj dodávateľské spoločnosti v rámci sektoru automotive mali aktívne využívať sociálne siete, ktorých prínos je v súčasnej dobe výrazný.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu č. I-17-108-00 „Analýza a hodnotenie online reputácie subjektov automobilového priemyslu“ v rozsahu 100%.

Použitá literatúra (References)

Bačík, R. et al. (2016). Financial Performance and On-Line Reputation: Empirical Evidence from a Random Sample of European Food Industry. *Journal of Social Sciences,* Vol.7, Issue 1, pp. 105-115.

Balmer, J. – Greyser, S. (2003). *Revealing the Corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding and Corporate-level marketing,* Oxford: Routledge, ISBN: 978-0-4152-8421-9.

Baur, D. – Schmitz, H. P. (2011). Corporations and NGOs: when accountability leads to co-optation. *Journal of Business Ethics,* Vol. 106, Issue 1, pp. 9-21.

Databáza slovenských firiem a organizácií – automobilový priemysel. 2017. In *Finstat.sk* [online]. [accessed 2017-10-16] Available at <https://www.finstat.sk/databaza-firiem-organizacii?activity=Automobilov%C3%BD%20priemysel&sort=sales-desc>

Dorčák, P. et al. (2014). Analysis of the possibilities of improving an online reputation of public institutions. *IDIMT-2014. Networking societies – cooperation and conflict : 22nd interdisciplinary information management talks*, Linz : Johannes Kepler Universitat, p. 275-282. ISBN: 978-3-99033-340-2.

Dorčák, P. et al. (2017). Multifactor analysis of online reputation of selected car brands. *Procedia Engineering, Vol. 192*, pp. 719-724.

Fedorko, R. et al. (2015). On-line Reputation of the Selected Slovak Start-ups. In: *Central European Conference in Finance and Economics (CEGE2015)*, Košice : Technical University of Košice, 2015, p. 164-170. ISBN: 978-80-553-2467-8

Gottschalk, P., (2011). *Corporate Social Responsibility, Fovernance and Corporate Reputation*. USA: World Scientific Publishing Co. Ptc. Ltd. ISBN: 978-981-4335-17-1.

Hung, Y. et al. (2012). Online reputation management for improving marketing by using a hybrid MCDM model. *Knowledge-Based Systems*, Vol. 35, Issue 1, pp. 87-93.

Majtán, Š. et al. (2017). Financial performance of automotive companies and its impact on concentration of automotive industry in Slovak republic. In: *Finance and performance of firms in science, education and practice : proceedings of the 8th international scientific conference : april 26 - 27, 2017, Zlín, Czech Republic*. Zlín: Tomas Bata University in Zlín, 2017, pp. 610-620. ISBN 978-80-7454-653-2.

Marsden, H., (2013). *Guard Your Reputation On-line*. Birmingham: Smartebookshop. ISBN: 123-0000-194-89-3

Pollák, F., (2015). On-line reputačný manažment v podmienkach stredoeurópskeho virtuálneho trhu. Prešov : Bookman, s.r.o. ISBN 978-80-8165-134-2.

Roháľ, R. – Sasko. J. (2011). *Analýza sentimentu výsledkov slovenských firiem*. Visibility, s.r.o. [online]. [accessed 2017-10-20] Available at <http://reputation.sk/wp-content/uploads/2014/01/Analyza_sentimentu_reputation_sk.pdf>

Rajzák, P. et al. (2010). Systém pre hodnotenie on-line reputácie bánk. *Proceedings of the Faculty of Electrical Engineering and Informatics of the Technical University of Košice*, p. 652-657, ISBN: 978-80-553-0460-1.

Rambocas, M. – Gama, J. (2013). *Marketing Research: The Role of Sentiment Analysis*. [online]. [accessed 2017-10-10] Available at <http://www.fep.up.pt/investigacao/workingpapers/wp489.pdf>

SARIO. (2016). *Automotive sector in Slovakia.* Bratislava. 14 s. [online]. [accessed 2017-10-10] Available at <http://www.sario.sk/sites/default/files/content/files/sario-automotive-sector-in-slovakia-2016-web_0.pdf> ISBN 978-80-89786-30-5

Štatistický úrad SR. (2015). *Ročenka priemyslu SR 2015.* Bratislava. 136 s. [online]. [accessed 2017-10-15] Available at <ftp://193.87.31.84/0213119/Rocenka_priemyslu_SR_2015.pdf>

Walter, E., (2013). *10 Tips For Reputation And Crisis Management In The Digital World*. [online]. [accessed 2017-10-21] Available at <https://www.forbes.com/forbes/welcome/?toURL=https://www.forbes.com/sites/ekaterinawalter/2013/11/12/10-tips-for-reputation-and-crisis-management-in-the-digital-world/&refURL=&referrer=#2ca443c25075>

Contact

Ing. Vladimír Hojdik
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: vladimir.hojdik@euba.sk

Možnosti zvyšovania inovačného potenciálu
Possibilities of increasing innovation potential

Monika Jančovičová

Abstract
Market conditions are rapidly changing due to globalization processes. The customer is a person who has the money, who decides what to buy and what not. This is one of the most important reasons why companies should pay more attention about innovations. The innovation process is not too simple and it requires adequate skills and knowledge. The paper focuses on innovation potential, strong innovators and presents the list of the most innovative companies for 2016. At the end of paper there are several possibilities what company should do to increase their innovation potential and to be more competitive.

JEL classification*: O30, O39*
Keywords*: innovation, innovation process, innovation potential*

1. Úvod

V podmienkach súčasného sveta sú inovácie považované za jeden z najdôležitejších faktorov rozvoja podnikov, pretože umožňujú neustále skracovanie životného cyklu vyrábaných produktov a poskytovaných služieb a predstavujú jeden zo zdrojov trvalo udržateľnej konkurenčnej výhody. Samotný pojem inovácia pochádza z latinského slova „innovare“, čo v preklade znamená obnovenie, zdokonalenie. Za zakladateľa teórie inovácií je považovaný rakúsky ekonóm Joseph Alois Schumpeter, ktorý videl inovácie ako základ dynamického vývoja. Inováciu vymedzil ako (Mlčoch, 2002):

- zavedenie výroby nového druhu výrobku alebo existujúceho výrobku s novými vlastnosťami,
- zavedenie nového výrobného procesu (postupu) do výroby alebo nového druhu predaja či kúpy,
- otvorenie nového trhu,
- použitie nových zdrojov surovín alebo nových polotovarov,
- vytvorenie novej organizácie výroby alebo nového výrobného či obchodného zoskupenia.

Schumpeter považoval za inováciu iba pôvodné originálne riešenia, prvú aplikáciu nového nápadu či postupu v celosvetovom meradle, a teda iba absolútnu inováciu, za čo bol neskôr aj kritizovaný.

Podľa Druckera (1993) je inovácia vnímaná ako *„myšlienka, služba, produkt alebo technológia, vyvinutá a ponúkaná zákazníkom, ktorí ju vnímajú ako novú alebo originálnu.“* V tomto vymedzení zohráva dôležitú úlohu kreativita a originalita v rámci danej inovácie, ktorá je chápaná z pohľadu dopytu ako určitá zmena úžitkov a hodnôt, ktoré získava samotný spotrebiteľ.

Ďalšia komplexná definícia chápe inováciu ako *„každú zmenu v produkte (organizme) – (výrobok, služba, technológia, organizačná štruktúra, atď.) v konkrétnom prípade – podniku, ktorá smeruje k novému stavu. Predstavuje aktivitu, pri ktorej nová myšlienka je transformovaná na praktické použitie.“(*Molnár, Jachymovič, 2011).

1.1 Inovačný potenciál podniku

Základnou podmienkou podniku k získaniu resp. zlepšeniu konkurenčného postavenia v odvetví, ktorom pôsobí, je, aby jeho potenciál mal vysokú inovačnú úroveň a tvoril základný prvok efektívneho proinovačného podnikového systému, čo znamená, že musí rozvíjať svoj inovačný potenciál (Kováč, 2011). Samotný inovačný potenciál môžeme charakterizovať ako prostredie, v ktorom inovácie vznikajú, rozvíjajú sa a realizujú. Je to *„schopnosť podniku využiť znalosti a skúsenosti pracovníkov na zvýšenie svojej konkurencieschopnosti“* (Kubičková, 2009, s. 32).

Invenčný potenciál má každý podnik, ktorý pred jeho použitím musí najskôr prísť na to, aký je veľký. veľkosť inovačného potenciálu sa odhaduje na základe štyroch charakteristík inovačného prostredia podniku (Šimková, 2008), a to:

- miera znalosti inovačných potrieb,
- existencia inovačných príležitostí,
- stupeň inovačnej kultúry,
- miera motivácie zamestnancov k inováciám.

Inovačný potenciál sa dotýka každej oblasti podnikového prostredia, pričom Kováč a Sabadka (2004) medzi najdôležitejšie zaraďujú:

- výrobky (služby),
- výrobné (realizačné) procesy,
- dodávateľské vzťahy,
- marketing, predaj,
- organizačný systém, riadenie ľudí,
- finančné riadenie,
- informačné technológie,
- spolupráca v sieťach.

Existujúci inovačný potenciál možno vyjadriť v percentách, a to prostredníctvom porovnania percentuálnej úrovne skutočného inovačného potenciálu oproti ideálnemu (maximálnemu) inovačnému potenciálu. Výsledky odhadu umožnia podniku odhaliť slabé stránky existujúceho inovačného prostredia, ale zároveň predpovedať inovačnú aktivitu zamestnancov.

1.2 Klasifikácia podnikov podľa inovačného potenciálu

Podľa štúdie Európskej únie možno rozdeliť malé a stredné podniky podľa inovačného potenciálu do štyroch kategórií:

1. *kategória – Technologickí inovátori*

Technologickými inovátormi sú novozaložené podniky, ktoré zakladajú podnikanie na inovačnom nápade typu vysokých technológií. Orientujú sa na inovačnú ideu a prekonanie deficitu v inovačných kapacitách. V prípade úspešnosti dosahujú rýchly rast alebo sú akvizíciou implementované do veľkých podnikov. Ich charakteristickým znakom je vysoká miera rizika, či už úspechu alebo zániku.

2. *kategória – Technologicky orientované malé podniky*

Ich charakteristickou črtou je podnikanie v technologicky náročných odvetviach. Špecializácia im umožňuje úspešne podnikať v oblastiach nových materiálov, testovania, skúšobníctva, dizajnu, informačných technológií a podobne. Získanie adekvátneho trhového podielu možno vďaka zákazníckej orientácii.

 ISBN 978-80-225-4462-7

3. kategória – Potenciálne inovatívne malé podniky

V aktuálnom stave nedosahujú inovačné výkony. Sú charakteristické tým, že v podniku pôsobia zamestnanci s univerzitným vzdelaním z technických, ekonomických a prírodovedných oblastí; orientujú sa na nové požiadavky zákazníkov či využívajú vlastné alebo transformované patenty. V neposlednom rade rozvíjajú spoluprácu s univerzitami a inými výskumnými a vývojovými organizáciami.

4. kategória – Neinovatívne podniky

Tento typ podnikov je zameraný na podnikanie s nízkymi nákladmi a racionalizáciou zdrojov, pričom používajú štandardizované výrobné procesy, nepredávajú inovatívne produkty, nemajú žiadne vlastné vývojové kapacity či nemajú rozvinutú spoluprácu s inovačnými organizáciami (Kováč, M., – Sabadka, D., 2004)

2 Radikálni inovátori a možnosti zvýšenia inovačného potenciálu

Podniky, ktoré dokážu opakovane prinášať na trh prelomové inovácie a ktorí robia niektoré veci inak ako konkurencia nazývame radikálnymi inovátormi. Podľa Boston Consulting Group radikálnym inovátorov charakterizujú tri vlastnosti:

- na čerpanie nových nápadov používajú viac zdrojov, vrátane aktívneho zapojenia zákazníkov a dodávateľov
- popri produktoch menia a prispôsobujú aj vlastný prevádzkový model,
- ich podniková kultúra je nastavená tak, aby podporovala prelomové myšlienky, čo začína na vrchu organizácie top manažmentom, ktorý zaraďuje inovácie medzi absolútne podnikové priority. Ak sa však nový nápad ukáže ako neperspektívny, majú účinný systém ako to odhaliť včas a teda vyvarovať sa zbytočným investíciám.

Radikálni inovátori otvorene akceptujú riziko a náklady, ktoré sú spojené s neúspechom inovácií, avšak majú zavedené kontrolné body, ktoré zastavia ďalšie investície v prípade, že sa nápad ukáže ako nekonkurencieschopný.

Obrázok č. 1 zobrazuje rebríček najinovatívnejších podnikov za rok 2016, ktorý zostavuje a zverejňuje konzultačná spoločnosť Boston Consulting Group. Prieskum sa realizuje na 1500 top manažéroch organizácií na celom svete. Ich názory predstavujú 80 % váhy pre určenie výsledného poradia, zvyšných 20 % určuje ROI ako návratnosť investície pre investorov, rast tržieb a rast ziskovej marže za posledné tri roky.

Štúdia poukazuje na rastúcu potrebu vyvážiť interné a externé inovácie, pričom zároveň skúma rastúcu potrebu získavať inovácie zvonka. Výsledky odhalili, že radikálni inovátori uplatňujú analytickejší prístup, čo znamená, že nové myšlienky hľadajú v rámci svojich sietí kontaktov a vyťažovaním veľkých dát.

 ISBN 978-80-225-4462-7

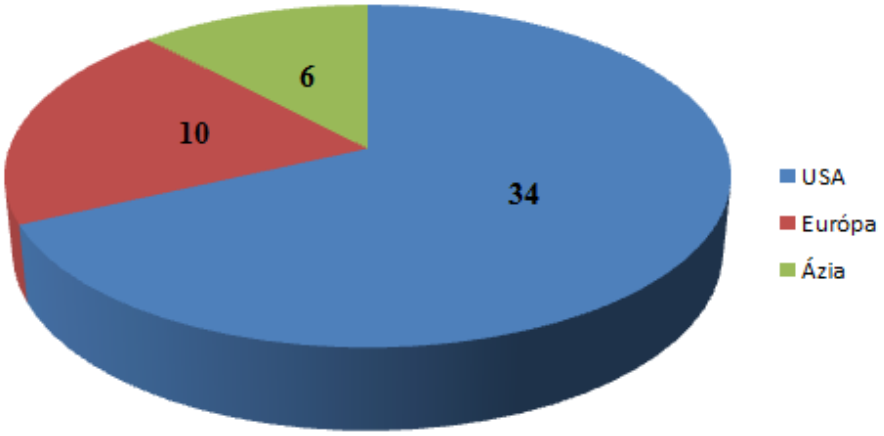
Obrázok 1
Najinovatívnejšie podniky za rok 2016

1	Apple	26	Pfizer
2	Google	27	General Motors
3	Tesla Motors	28	JPMorgan Chase
4	Microsoft	29	Johnson & Johnson
5	Amazon	30	AXA
6	Netflix	31	Nike
7	Samsung Group	32	Expedia
8	Toyota	33	Allianz
9	Facebook	34	SpaceX
10	IBM	35	Xiaomi
11	Bayer	36	The Walt Disney Company
12	Southwest Airlines	37	Hilton
13	Hewlett-Packard	38	Renault
14	BMW	39	NTT Docomo
15	General Electric	40	Intel
16	Daimler	41	Marriott International
17	Uber	42	3M
18	Dupont	43	Dell
19	Dow Chemical Company	44	Orange
20	BASF	45	Siemens
21	Airbnb	46	Huawei
22	Under Armour	47	Bristol-Myers Squibb
23	Gilead Sciences	48	Honda
24	Regeneron Pharmaceuticals	49	BT Group
25	Cisco Systems	50	Procter & Gamble

Zdroj: Boston Consulting Group Global Innovation Survey 2016

Spoločnosť Apple je už 12ty rok za sebou na prvom mieste, pričom najväčší posun zaznamenali Facebook, Dupont, ktorí svoju pozíciu vylepšili o 19 miest, Pfizer o 18 miest, Netflix, JPMorgan Chase a Nike o 15 miest.

Obrázok 2
Územné zastúpenie najinovatívnejších firiem v prvej päťdesiatke za rok 2016



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Boston Consulting Group Global Innovation Survey 2016

Územné zastúpenie znázorňuje obrázok č. 2. Výrazný posun zaznamenali severoamerické spoločnosti, ktorých podiel v prvej päťdesiatke je 68 %, čo je zvýšenie o 24 % oproti roku 2013.

2.1 Možnosti zvýšenia inovačného potenciálu

Inovačný potenciál vzniká predovšetkým u zákazníka, ktorý má potrebu a peniaze. Je teda veľmi dôležité poznať oblasti a problémy, ktoré zákazník rieši, trendy v danej oblasti či iné spôsoby uspokojenia ich potrieb. Jedným z možných spôsobov ako zvýšiť podnikový inovačný potenciál je zamerať sa na niektorý z nasledovných inovačných princípov:

 ISBN 978-80-225-4462-7

- orientácia na akciu,
- zmena a netradičný pohľad na svet,
- orientácia na zákazníkov a užívateľov,
- rozvoj schopnosti objavovať budúce zmeny v okolitom prostredí,
- dynamika,
- silná empatia a komunikatívnosť,
- redukcia rizika experimentovania,
- premena informácií a skúseností,
- rozvoj kreativity a slobody v celom podniku,
- vytváranie strategických modelov (Košturiak a kol., 2015).

Ďalšou z možností je aplikovať známu inovačnú metódu – Design Thinking. Je to jedinečná metóda myslenia s cieľom tvorby prelomových inovácií, v rámci ktorej do centra pozornosti prichádzajú túžby a želania zákazníkov, pričom návrh samotného produktu sa odohráva až v jednej z posledných fáz (Brown,2009). Inovácie vychádzajúce z tohto prístupu sú výrazne odlišné až prelomové. Existuje celá rada modelov a postupov, ktoré možno pri aplikácii tejto metódy využiť. Jadro všetkých ale tvorí proces generovania nápadov a tvorba koncepcie na základe konzultácie so zákazníkmi alebo zadávateľským tímom či zainteresovanými stranami a úprava služby na základe spätnej väzby od cieľovej skupiny.

3 Záver

Inovácie predstavujú jednej z najdôležitejších faktorov udržania respektíve zvyšovania konkurencieschopnosti podniku. Z tohto dôvodu sa v súčasnosti kladie veľký dôraz na správne pochopenie a využitie inovačného potenciálu, prípadne jeho zvyšovanie. V príspevku sme charakterizovali inovačný potenciál, ako aj radikálnym inovátorov, ktorí tento potenciál využívajú najintenzívnejšie. V ďalšej časti príspevku sme uviedli najinovatívnejšie podniky za rok 2016 podľa rebríčka zostaveného na základe názorov 1500 top manažérov z celého sveta a skonštruovaného konzultačnou firmou Boston Consulting Group. V poslednej časti sme uviedli niekoľko možností, ako inovačný potenciál firmy zvýšiť a len v krátkosti sme charakterizovali modernú v súčasnosti veľmi známu a vo svete využívanú metódu Design Thinking.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0857/16 “Zvyšovanie konkurencieschopnosti malých a stredných podnikov prostredníctvom zavádzania inovácií v globálnom hospodárskom prostredí” v rozsahu 100%.

Použitá literatúra (References)

Boston Consulting Group Global Innovation Survey 2016

Brown, T. (2009). Design Thinking. *Harvard Business Review*. Issue 06/2008. *ISSN* 0017-8012.

Drucker, P. (1993). *Inovace a podnikavost*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1993. ISBN 8085603292

Košturiak, J. a kol. (2015). Inovační potenciál firmy. *MM*. Issue 3/2015. ISSN 150336.

Kováč, M. (2011). *Tvorba a riadenie inovácií*. Košice: TU Košice, 2011. ISBN 978-80-553-0824-1

Kováč, M., Sabadka, D. (2004). Model inovačného potenciálu podniku. http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/7-2004/pdf/3-6.pdf. [accessed 30.10.2017].

Kubičková, V. (2009). *Inovačné aktivity podnikov služieb*. Bratislava: Ekonóm. ISBN 978-80-225-2850-4.

Mlčoch, J. (2002). *Inovace a výnosnost podniku*. Praha: Linde, 2002. ISBN 8072013025.

Molnár, P. – Jachymovič, V. (2011). *Manažment inovácií podniku: návody na cvičenia.* Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2011. ISBN 978-80-225- 3206-8.

Šimková, H. (2008). *Inovačný potenciál podniku – oblasť stratégia.* http://www3.ekf.tuke.sk/work/Konferencia%20Herlany/zbornikCD/doc/Simkova2.pdf. [accessed 30.10.2017].

Contact

Ing. Monika Jančovičová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: monika.jancovicova@euba.sk

Turbulentný vývoj Bitcoinu
Turbulent development of the Bitcoin

Veronika Jánošová

Abstract
The cryptocurrency market is now enjoying tremendous success. Many hedge funds are starting to trade with the digital currencies. Bitcoin is the most popular and first cryptocurrency. This currency was created in 2009. It is created by a computer network of specialized software programmed to release new virtual coins with a stable and gradually decelerating pace. Bitcoin is not under the control of any central bank and has no real economic support. Since 2016 Bitcoin has gained value and is considered to be a dominant cryptocurrency with turbulent development.

JEL classification: G23, G2
Keywords: *bitcoin, cryptocurrency, mining*

1 Úvod

Trh s kryptomenami sa dnes teší obrovskému úspechu. Mnoho hedžových fondov začína obchodovať s digitálnymi menami. Najpopulárnejšou a prvou kryptomenou súčasnosti je Bitcoin. Táto mena vznikla v roku 2009. Vytvára ju sieť počítačov so špecializovaným softvérom naprogramovaným tak, aby uvoľňoval nové virtuálne mince stabilným a postupne sa spomaľujúcim tempom. Bitcoin nie je pod kontrolou žiadnej centrálnej banky a nemá žiadnu reálnu oporu v podobe ekonomiky. Po nesmelých začiatkoch Bitcoin od roku 2016 rýchlo rastie a je považovaný sa dominantnú kryptomenu, čo značí že celková kapitalizácia bitcoinu je minimálne 50% celkovej kapitalizácie všetkých kryptomien. Bitcoin je najrozšírenejšou kryptomenou vo svete, používajú ho ako platobnú platformu mnohé veľké firmy. Kryptomena sa okrem nákupu za klasickú menu získava takzvaným "ťažením" (mining). Toto ťaženie spočíva v dekryptovaní šifier a komplikovaným porovnávaniam získaných výsledkov v rámci celej siete. Ak dôjde k nájdeniu tzv. bloku s Bitcoinami (počet Bitcoinov v nájdenom bloku klesá úmerne podľa počtu baníkov a času), je nutné dešifrovať a porovnávať výsledky v zložitom algoritme. Ak všetko sedí tak ako má, Bitcoiny sa pripíšu človeku, ktorý túto dekryptovaciu operáciu vykonal. Pre Bitcoin ako i ostatné kryptomeny je charakteristický turbulentný vývoj. Jeho hodnota od roku 2009 vzrástla z niekoľkých centov na viac ako 9 000 $ za jeden Bitcoin. Tento vzrast možno pripísať na vrub tohto roku. V novembri 2017 bol zaznamenaný obrovský rast, hodnota BTC vzrástla 47 krát. Bitcoin ako i oastatné kryptomeny má rad výhod i nevýhod. Bitcoin ale nie je zďaleka jedinou virtuálnou menu, v skutočnosti ich už existujú stovky. Dnes existuje viac ako 1 000 virtuálnych mien, z nich patria k najpopulárnejším kryptomenám Bitcoin, Litecoin, Ripple, Dash, Monero a Ether/Ethereum Classic. Ich trhová kapitalizácia sa dnes odhaduje na 1 460 miliárd $ a každým dňom výrazne rastie.

2 Stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

2.1 Princíp fungovania

Pri kúpe tovaru príde k presunu bitcoinov. Táto informácia je súčasne prenesená do niekoľkých uzlov. Uzly sú počítače v sieti s potrebným programom, ktoré môžu prevádzkovať aj bežní užívatelia. Každý uzol uchováva aktuálnu kópiu celého blockchainu. **Blockchain** je

v informatike špeciálny druh distribuovanej decentralizovanej databázy uchovávajúci neustále sa rozširujúci počet záznamov, ktoré sú chránené proti neoprávnenému zásahu ako z vonkajšej strany, tak i zo strany samotných uzlov peer-to-peer siete. Najčastejšia aplikácia technológie *blockchainu* je použitá ako účtovnú kniha kryptomen, ktorá uchováva transakcie zrealizované užívateľom. Kombinácie s kryptografiou umožňuje zamedziť neoprávneným transakciám.

Počítače baníkov (baník **„miner“** je človek, ktorý prevádzkuje počítač prepojený s ostatnými počítačmi prostredníctvom internetu) predstavujú špeciálne bitcoinové uzly, ktoré majú za úlohu nové prechádzajúce transakcie zaúčtovať. Toho dosiahnu tak, že vyriešia špeciálnu matematickou úlohu. Odhaliť riešenie úlohy je zložité, ale overiť správnosť riešenia je ľahké. Riešením úlohy je vlastne zašifrovaný nový blok, ktorý obsahuje informácie o posledných platbách a kópie predchádzajúcich blokov. Ako náhle baník nájde riešenie úlohy, odošle do ostatných uzlov informácie o vyriešení úlohy spolu s transakciami, ktoré v rámci úlohy riešil. Ostatné uzly skontrolujú transakcie, a pokiaľ je všetko bez problémov, tak sa potvrdí vznik nového bloku, transakcie sa zaúčtujú, a blockchain sa aktualizuje. Baníci zabezpečujú sieť a potvrdzujú všetky transakcie, ku ktorým v sieti dôjde. Bez baníkov by sa sieť zrútila a mena by stratila celú hodnotu. Ťaženie (tzv. mining) je veľmi komplikovaný a výpočtovo náročný proces. Baníci musia investovať veľké čiastky do kvalitného a výkonného hardwaru, jeho chladenia, a tiež do energií. Preto za každý vyťažený blok baníci získajú odmenu v podobe nových Bitcoinov a poplatkov z transakcií daného bloku.

Baníci majú k dispozícii kópiu aktuálneho blockchainu a novo vykonané (nezaúčtované) transakcie, ktoré sa pokúšajú uložiť do nového bloku. Pre riešenie úlohy sa využíva šifrovací algoritmus (SHA-256), ktorý má veľké množstvo vstupných údajov transformovať do relatívne malého čísla. Proces riešenia úlohy nie je sofistikovaný, počítače len vytvárajú rôzne číselné kombinácie a snažia sa „trafiť“ do tej správnej. Úloha je vyriešená v okamihu, keď je výsledné číslo menšie, než je tzv. zložitosť siete Bitcoinu . Každý baník rieši trochu iný blok a odmenu získa len ten, ktorý „svoj“ blok vyrieši najrýchlejšie.

Ako náhle je blok vyťažený, začínajú všetci ťažiť nový blok s novými transakciami. Odmenu teda získa ten najrýchlejší. Z toho dôvodu takto vznikajú tzv. mining pools, čo sú skupiny baníkov, ktorí na vyťaženie bloku pracujú spoločne a odmenu si delia podľa toho, akým výkonom prispeli na vyťaženie bloku. Zložitosť riešenia sa automaticky upravuje tak, aby sa jeden blok vyťažil každých 10 minút. Čím vyššia je celková vypočítaná kapacita baníkov, tým ťažšia je riešená úloha. Naopak odmena za vyriešený blok sa postupne znižuje (za každých 210 000 vytvorených blokov klesne na polovicu). Aj preto ťaženie zostáva výhodné, pretože sa hodnota bitcoinu v dlhodobom horizontu zvyšuje a rovnaký trend sa očakáva i v budúcnosti.

2.2 Vývoj kurzu bitcoinu

V roku 2009, v čase vzniku bol o Bitcoin malý záujem. Jeho hodnota bola len pár centov. Zlom prišiel v roku 2013, keď na jeseň hodnota Bitcoinu prvýkrát prekročila magickú hranicu 1 000 $ za jeden Bitcoin. Od začiatku roku 2014 v súvislosti s negatívnymi udalosťami a škandálmi ako boli krachy najväčších bitcoinových búrz, devalvácia čínskej meny a pod., kurz neustále padal a v januári 2015 dosiahol dna okolo 150 $ za BTC. Od polovice roka 2016 sa špekulovalo na tzv. Halving (teda polenie odmeny za vyťažení bloku) a koncom roka 2016 sa hodnota Bitcoin opätovne dostala na hranicu 1 000 $. V tomto roku hodnota BTC neustále skokovite rástie a 19.11.2017 presiahla hodnotu 8 000 dolárov.

 ISBN 978-80-225-4462-7

Graf 1: Vývoj kurzu Bitconinu od roku 2012 po súčasnosť

Zdroj: http://www.bitcoin-kurz.eu/

2.3 Budúcnosť Bitcoinu

Zaujímavou predikciou Bitcoinu prišli Liew a Smith. Jeremy Liew, ktorý je prvým investorom v spoločnosti Snapchat a Peter Smith, generálny riaditeľ a spoluzakladateľ platformy Blockchain. V spoločnej prezentácii táto dvojica vysvetľuje, prečo má Bitcoin do roku 2030 šancu stúpnuť na hodnotu až 50 000 $.

Liew a Smith veria, že percento bezhotovostných transakcií narastie počas nasledujúcich 10 rokov z 15% na 30%. A to vďaka tomu, že svet bude v čoraz väčšej miere pripojený na internet pomocou smartfónov. Svetová penetrácia smartfónov je v súčasnosti na hodnote 63%. Celkový počet užívateľov smartfónov sa do roku 2020 má rozrásť na 1 miliardu. Spoločnosť GSMA, ktorá celosvetovo reprezentuje záujmy mobilných operátorov verí, že 90% z týchto užívateľov bude pochádzať z rozvojových krajín.

Toto takmer každému umožní mať svoju banku priamo vo vrecku a tiež to určite posilní Bitcoin. Liew a Smith tvrdia, že až 50% spomenutých transakcií bude prebiehať pomocou Bitcoinu.

Liew a Smith založili svoje tvrdenia na nasledujúcich predpokladoch:

1. V roku 2017 dosiahla Bitcoin cenu $1 000.

2. Počet užívateľov Bitcoinu do roku 2030 narastie o 61-násobok. Liew a Smith vravia: „Inak povedané, ak má mať v roku 2030 Bitcoin cenu 500 000 $, mal by dovtedy počet jeho užívateľov stúpnuť na úroveň asi štvrtiny populácie Číny (teda 5% svetovej populácie).“ Užívateľská základňa Bitcoinu vzrástla zo 120 000 v roku 2013 na 6,5 miliardy ľudí v roku 2017. Ide o 54-násobný nárast a to môže byť iba začiatok. Ak bude rast takto pokračovať i naďalej, v roku 2030 bude Bitcoin využívať 400 miliárd ľudí.

3. Priemerná hodnota Bitcoinu na jedného vlastníka stúpne na 25 000 $. Liew a Smith sa ku tomuto bodu vyjadrili takto: „Inštitucionálni investori na Bitcoine zarábajú, sofistikovaní investori s ním obchodujú, ETF založené na Bitcoine sa rozrastajú. Myslíme si, že ak to takto pôjde ďalej, priemerná hodnota Bitcoinu vo vlastníctve jedného človeka vzrastie na 25 000 $

 ISBN 978-80-225-4462-7

So súčasnou celkovou trhovou hodnotou 16,4 miliardy $ a počtom užívateľov 6,5 milióna má priemerný vlastník Bitcoiny v hodnote 2 515 $.

4. Celková trhová hodnota Bitcoinu v roku 2030 sa vypočíta ako počet jeho používateľov vynásobený priemernou hodnotou Bitcoinu na jedného vlastníka.

5. Zásoba Bitcoinu v roku 2030 bude na úrovni 20 miliónov.

6. Hodnota Bitcoinu v roku 2030 bude $500 000 a počet užívateľov bude 400 miliónov. Hodnota je vypočítaná tak, že $10 biliónová trhová cena sa vydelí fixnou zásobou Bitcoinu, ktorá bude dosahovať 20 miliónov.

2.4 Výhody a nevýhody Bitcoinu

- **Jednoduchá administratíva.** Pri posielaní alebo prijímaní bitcoinov nie je potrebné vypĺňať žiadny formulár, nie je potrebné poskytnúť žiadnu formu identifikácie, či oznamovať úradom doklad o vyúčtovan, alebo doklad o bydlisku.
- **Rýchlosť –** kým platby v bankách trvajú od niekoľkých hodín do viacerých dní, platby prostredníctvom bitcoinu sú približne do 30 minút nenávratne pripísané na účet príjemcu.
- **Transparentnosť -** Bitcoin má výhodu, že pohyby na vašej adrese môžete sledovať a dokonca prijímať platby bez toho, aby ste otvárali peňaženku.
- **Decentralizácia** – nikto nemôže zakázať odoslať bitcoiny z jednej adresy na druhú. Pokiaľ bude fungovať internet, bude fungovať aj Bitcoin.
- **Nízke poplatky.** Poplatky za prevod bitcoinov sú v porovnaní s inými metódami nízke. U bitcoinov sa v priemere platí okolo 0,007 dolára za prevod jedného bitcoinu. Veľkosť transakčných poplatkov je založená na dobrovoľnej báze. Ten, kto bitcoiny posiela, má možnosť určiť aké veľké budú poplatky, ak teda nejaké budú. Tieto poplatky potom tvoria odmenu pre baníkov. Baníci však nie sú povinní vložiť každú transakciu do bloku.
- **Deliteľnosť bitcoinov** – 1 bitcoin (BTC) sa dá deliť na osem desatinných miest. To znamená, že môžeme niekomu poslať 1 satoshi (základná jednotka BTC), čo je 0,00000001 BTC . Takže ak 1 BTC bude raz stáť 10 000 €, najmenšia jednotka bude 0,0001 €. Stále existuje dostatočná rezervu pre malé transakcie. Poznáme niekoľko označení jednotiek bitcoinu, a to:

1 BTC (bitcoin) = 1 BTC
1 mBTC (mili bitcoin) = 0,001 BTC
1 uBTC (micro bitcoin) = 0.000 001 BTC
1 satoshi = 0.0000 0001 BTC

- **Anonymita.** – Bitcoinová sieť neobsahuje žiadne údaje predajcu ani nákupcu. Bitcoiny sa napr. často nakupujú na burzách, kde si pýtajú údaje proti praniu špinavých peňazí a tak sú viazané priamo na doklady predajcu i nákupcu. Preto fungujú aj rôzne "práčky" na bitcoiny, ktoré prevody bitcoinov v rovnakej hodnote navzájom pomiešajú a nikto nevie, kto ich komu vlastne poslal.
- **Plná kontrola nad financiami –** Pri prevode bitcoinov sa žiadna inštitúcia nepýta komu a koľko peňazí sa posiela a neexistujú žiadne schvaľovacie transakcie zo strany bánk a zákonov.
- **Deflačná mena –** Bitcoin má ale vo svojich pravidlách, že bude v obehu 21 000 000 BTC a nie viac – preto z dlhodobého hľadiska jeho hodnota bude rásť ako i počet užívateľov.

 ISBN 978-80-225-4462-7

Nevýhody Bitcoinu:

- **Vysoká volatilita.** Limitované množstvo bitcoinov v obehu čelí stále rastúcemu dopytu. Hodnota bitcoinu sa tak neuveriteľne rýchlo mení. Na vývoj kurzu pôsobia správy o regulácii bitcoinov vo veľkých krajinách, ako sú USA, Čína, Rusko alebo Európska únia alebo aj problémy búrz. Toto všetko ale nie je technický problém bitcoinu, ale externé vplyvy. Hodnota bitcoinu sa za mesiac môže niekoľko krát zväčšiť.(tento mesiac vzrástla hodnota 47 krát).
- **Technologická zručnosť.** Pre používanie bitcoinov je potrebné mať aspoň základnú technologickú zručnosť a vedomosti o fungovaní Bitcoinu či o počítačovej bezpečnosti.
- **Vírusy a bezpečnostná negramotnosť** – bitcoin funguje na internete, a na internete sa mnohí snažia silou-mocou obohatiť. Dnes sú bežné vírusy, ktoré kradnú bitcoiny alebo ktoré zneužívajú výpočtovú silu vo vlastníctve bežných ľudí na ťaženie kryptomien. Proti vírusom existujú technologické riešenia, ktoré znemožnia akémukoľvek vírusu ukradnúť bitcoiny,. Za zmienku stoja aj vydierajúce vírusy , ktoré môžu zašifrovať všetky dáta v počítači a pre ich dešifrovanie požadujú platbu v bitcoinoch ako výkupné. Ak majiteľ nakazeného počítača nezaplatí, heslo pre odšifrovanie sa zmaže zo serverov útočníka a všetky dáta sa nenávratne stratia.
- **Centralizácia** – bitcoiny v elektronickej peňaženke nie sú v bezpečí. Niekedy môžu byť ukradnuté hackermi., inokedy môže ísť o vytunelovanie samotným majiteľom, ktorý sa na hackorov vyhovára.
- **Nenávratnosť bitcoinov** – Ak sa bitcoiny odošlú nesprávne, sú nenávratne stratené. V prípade obchodu medzi ľuďmi sa používajú tzv. escrow služby, kedy sa do obchodu zapojí tretia strana. Tá príjme bitcoiny od nakupujúceho a odošle ich predávajúcemu, až keď nakupujúci potvrdí, že obchod prebehol v poriadku.
- **Obmedzená akceptovateľnosť.** Vo svete stále existuje len obmedzené množstvo obchodných inštitúcií, ktoré priamo prijímajú bitcoiny ako spôsob platby, čo odrádza zákazníkov a spôsobuje spomalenie vývoja Bitcoinu. Kryptomien sú stovky a tak je možné že iná kryptomena ju predbehne a stane sa viac úspešnou ako Bitcoin. Momentálne je však táto teória málo pravdepodobná.

3. Výskumný dizajn

Hlavným cieľom výskumu je analyzovať súčasný stav Bitcoinu a snažiť sa predikovať jeho vývoj do budúcnosti. Čiastkovými cieľmi je skúmanie princípu fungovania, vývoja kurzu a výhod a nevýhod tejto kryptomeny. Objektom výskumu je najrozšírenejšia kryptomena Bitcoin, ktorej hodnota v tomto roku atakuje 10 000 dolárov za 1 BTC. Okrem analýzy sme využili pri výsledkoch výskumu a diskusii metódu syntézy a komparácie.

4. Výsledky výskumu

Cena Bitcoin sa neustále mení a tak hodnota Bitcoin neustále kolíše. Keďže je to mladá mena, má Bitcoin v súčasnosti vysokú volatilitu, ktorá sa prejavuje vysokým rastom a následným pádom, a práve na týchto špekuláciách je možné zarobiť.

V budúcnosti môže Bitcoin slúžiť ako rezervná mena alebo clearingový nástroj na vyrovnávanie veľkých platieb. V každom prípade je na príklade Bitcoinu vidieť ako rýchle sa celý koncept kryptomien rozvíja a mení. V čase vzniku Bitcoinu nikto nepredpokladal, že koncom roka 2017 jeho hodnota atakuje 10 000 dolárov . O pár rokov môže byť všetko inak. V každom prípade s kryptomenami v budúcnosti treba počítať a je možné že od základov zmenia činnosť bánk.

 ISBN 978-80-225-4462-7

5. Záver a diskusia

Bitcoin je internetová peňažná mena, ktorou je možné platiť prostredníctvom úplne decentralizovanej siete. Hlavnou jedinečnosťou Bitcoinu je jeho plná decentralizácia. Je zámerne navrhnutá tak, aby nikto nemohol menu nijako ovplyvňovať. Bitcoin je deflačná mena. Celkové množstvo peňazí je konečné a je dopredu známe, a jeho uvoľňovanie do obehu je definované iba matematickými zákonmi. V sieti prebiehajú platby za minimálne alebo žiadne náklady.

Sieť funguje od roku 2009, kedy ju popísal a vytvoril Satoshi Nakamoto. Autor projektu nikdy nezverejnil svoju skutočnú identitu a krátko po väčšom rozšírení Bitcoinu v roku 2010 sa úplne odmlčal.

Kryptomena sa okrem nákupu za klasickú menu získava takzvaným "ťažením" (mining). Toto ťaženie spočíva v dekryptovaní šifier a komplikovaným porovnávaniam získaných výsledkov v rámci celej siete. Ak dôjde k nájdeniu tzv. bloku s Bitcoinami (počet Bitcoinov v nájdenom bloku klesá úmerne podľa počtu baníkov a času), je nutné dešifrovať a porovnávať výsledky v zložitom algoritme. Ak všetko sedí tak ako má, Bitcoiny sa pripíšu človeku, ktorý túto dekryptovaciu operáciu vykonal.

Hodnota Bitcoinu skokovite narastá. Po nesmelom začiatku, keď mala hodnotu niekoľko centov rástla a prekročila 1 000 dolárov v roku 2013, v januári 2015 dosiahlo dno (150 dolárov) a v novembri 2017 prekročila hranicu 8 000 dolárov. Domnievame sa, že ide o nezdravý rast tejto virtuálnej meny a s najväčšou pravdepodobnosťou z dlhodobého hľadiska bude nasledovať postupný pokles až k pôvodnej hodnote Bitcoinu. Najväčším nedostatkom je, že Bitcoin nie je zabezpečený aktívami, čo sa odrazí na postupnom poklese dôvery veriteľov. Ďalším veľkým dôvodom poklesu bude vznik nových kryptomien a rýchly vývoj výkonných počítačov, ktoré prevezmú prednostné ťažby a získajú pre seba systémové výhody. Skokovité zmeny hodnoty Bitcoinu je možné eliminovať práve ich zabezpečovaním, napr. nákupom zlata posilňovať jeho hodnotu.

Svetoví ekonómovia nemajú na Bitcion rovnaký názor, kým niektorí hovoria o podvode, respektíve pyramídovej hre, iní mu predpovedajú skvelú budúcnosť, vysoký investičný potenciál.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0067/15 „Verifikácia a implementácia modelovania výkonnosti podniku v nástrojoch finančného rozhodovania“ v rozsahu 100%.

Použitá literatúra (References)

Bitcoin kurz (2017). *Aktuálny Bitcoin graf BTC/USD. http*://www.bitcoin-kurz.eu/, [accessed 26.11.2017].

CAMPBELL, G. *Making Money From Litecoin For Beginners.* [Kindle Edition]. Amazon Digital Services, 2014. 27 s. ASIN B00J8L7BEU.

COMBS, B. – MITSOFF, T. *Bitcoin decoded: Bitcoin Beginner´s Guide To*

Mining And The Strategies To Make Money With Cryptocurrencies. Propellerhead Marketing Group LLC, 2014. 116 s. ISBN 978-0615955247.

EDELSON, R.. *How to Buy, Trade and Profit with Bitcoin: A Jump-Start Guide.* [Kindle Edition]. Amazon Digital Services, Inc. 2014, 59 s. ASIN B00J195XS0.

Finančný trh (2017). Do roku 2030 môže mať kryptomena Bitcoin hodnotu $500 000 , https://www.financnytrh.com/do-roku-2030-moze-mat-nena-bitcoin-hodnotu-500-000/ [accessed 26.11.2017].

GUTTMANN, B. *The Bitcoin Bible Gold Edition.* Books On Demand, 2014. 436 s. ISBN 978-3732296965.

HATFIELD, JL. *Cryptocurrencies For Beginners* [Kindle Edition]. Amazon Digital Services, 2014. 50 s. ASIN B00IXMVIGW.

JÍLEK, J. *Finance v globální ekonomice*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, c2013, 660 s. ISBN 9788024738932.

Contact

Veronika Jánošová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra Podnikových financií
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: veronika.janosova@euba.sk

Význam a postavenie malých a stredných podnikov v SR
The importance and position of SMEs in Slovakia

Lenka Kalusová

Abstract
The importance of SMEs to national economy is undeniable, they significantly participate in GDP, form an important role in job creation and flexibly respond to changing market conditions. As a result of specifics of SMEs, these enterprises are sensitive to changes in the macroeconomic environment. In this paper, we analyze the importance of SMEs on Slovak economic and assess the impact of macroenvironment and temporary economic position on these enterprises in Slovakia.

JEL classification*: G 30, G 32*
Keywords*: macroeconomic environment, SMEs, the importance of SMEs*

1 Úvod

Podľa Správy o stave malého a stredného podnikania za rok 2015 (Slovak business agency, 2016) predstavuje podiel malých a stredných podnikov (ďalej už len MSP) na celkovom počte nefinančných podnikov v SR 99,88 %, zamestnávajú približne 73,6 % aktívnej pracovnej sily a na tvorbe pridanej hodnoty sa podieľajú 52,79 %. Z uvedeného vyplýva, že dôležitosť MSP pre národné hospodárstvo je opodstatnená. Tieto podniky však zápasia s viacerými problémami a špecifikami oproti veľkým podnikom. Veľkou prekážkou v ich rozvoji bola v posledných rokoch najmä svetová hospodárska kríza, ktorá sa začala v roku 2007 ako americká hypotekárna kríza a postupne prerástla do celosvetovej ekonomickej krízy a zanechala výrazné stopy nielen vo finančnom, ale aj v nefinančnom sektore. Zmeny v makroekonomickom prostredí významne ovplyvnili aj vývoj MSP na Slovensku. V príspevku sa preto zameriavame na definovanie významu a funkcií MSP, ako aj na špecifiká podnikania v tomto sektore podnikov. Analyzujeme a hodnotíme význam MSP pre ekonomiku SR.

2 Význam a špecifiká malých a stredných podnikov

Malé a stredné podniky plnia viaceré dôležité funkcie v národnom hospodárstve. Autori Fetisovová et al (2004) uvádzajú 8 základných funkcií:

- spoločenská funkcia – každý subjekt má právo slobodne podnikať, pričom toto právo sa realizuje najmä prostredníctvom segmentu malých a stredných podnikov,
- hospodárska funkcia – podniky sa dokážu lepšie prispôsobovať zmenám na trhu ako veľké podniky a podieľajú sa významnou mierou na zásobovaní obyvateľstva
- funkcia zamestnanecká a konjunkturálna – ako už z vyššie spomenutého vyplýva, malé a stredné podniky predstavujú podiel na zamestnanosti až 73,6 %, zabezpečujú udržiavanie už existujúcich pracovných miest, ale tak isto prispievajú aj k tvorbe nových,
- ponuková funkcia – malé a stredné podniky sa dokážu lepšie prispôsobovať individuálnym požiadavkám jednotlivých zákazníkov, čím zabezpečujú uspokojenie ich individuálnych potrieb,

- štruktúrna funkcia – súvisí najmä so znižovaním rozdielov medzi jednotlivými regiónmi v pracovných príležitostiach, v ponuke služieb a tovaru alebo dôchodku.
- funkcia exportnej aktivity – malé a stredné podniky majú značný podiel na vývoze,
- rastová funkcia – súvisí predovšetkým so spájaním sa týchto podnikov vo finančne náročných oblastiach, akými sú výskum a vývoj a technický pokrok, čo sú faktory významne ovplyvňujúce rast ekonomiky.
- vzdelávacia funkcia – malé a stredné podniky pre mladých ľudí predstavujú zväčša začiatok pracovnej kariéry, zamestnanci hodnotia pracovné prostredie v takýchto typoch podnikov pozitívnejšie ako vo veľkých spoločnostiach.

MSP majú oproti veľkým podnikom určité výhody, medzi ktoré Srpová a Řehoř (2010) zaraďujú:

- schopnosť rýchlej reakcie na zmeny požiadaviek na trhu,
- jednoduchšia organizačná štruktúra ako v prípade väčších podnikov, a tým aj osobnejšie vzťahy k zamestnancom,
- menej zložitejšia administratíva,
- lepšie vzťahy so zákazníkmi,
- vytváranie pracovných príležitostí pri nižších nákladoch.

V rozvinutých ekonomikách sú MSP považované za podniky s vysokým stupňom pružnosti, efektívnosti a progresivity, ide teda o podniky, ktoré sa vyznačujú schopnosťou rýchlo sa prispôsobiť meniacim sa podmienkam na trhu. Okrem významného podielu MSP na ukazovateľoch charakterizujúcich výkonnosť národného hospodárstva môžeme pozorovať aj ich ďalšie ekonomické prínosy. Tie by sme mohli rozdeliť do troch oblastí, a to MSP sú protipólom monopolov, sú flexibilné a sú neoddeliteľnou súčasťou ekonomiky. Autori Veber a Srpová (2012) uvádzajú, že MSP tvoria dynamický moment v štruktúre podnikateľských subjektov. V dobe nástupu veľkých transnacionálnych a multinacionálych korporácií sú práve MSP tými podnikmi, ktoré bránia v posilňovaní monopolných tendencií veľkých podnikov. Napriek tomu, že je snahou veľkých podnikov vytláčať ich z trhu a získavať ich trhový podiel, MSP si stále udržujú svoje postavenie najmä na lokálnych trhoch. Mnohé MSP vystupujú ako subdodávatelia veľkých podnikov. Ďalším prínosom MSP je ich flexibilita, t.j. rýchlejšia schopnosť prispôsobovania sa MSP novým požiadavkách trhu v porovnaní s veľkými podnikmi je veľkou prednosťou tohto segmentu podnikov. Podnikanie MSP má blízko ku koncepcii LEAN (v manažmente sa tento pojem využíva k označeniu koncepcie, ktorá sa snaží o dosahovanie úspor prostredníctvom tzv. zoštíhlenia). Administratívna náročnosť MSP vo všeobecnosti by mala byť menšia ako vo veľkých podnikoch a prevádzkové činnosti by mali byť menej náročné na energie a suroviny, čo by malo dospieť v prípade MSP k niekoľkým záverom:

- napriek tomu, že nemôžu využívať pozitívny efekt z úspor z rozsahu, mali by dosahovať konkurenčné ceny,
- ich výrobná kapacita a vybavenosť majetkom im umožňuje flexibilnejšie reagovať na zmeny požiadaviek trhu (výrobná zotrvačnosť MSP je kratšia ako v prípade veľkých podnikov),
- v porovnaní s veľkými podnikmi by kapitálová náročnosť na jedno pracovné miesto mala byť nižšia.

 ISBN 978-80-225-4462-7

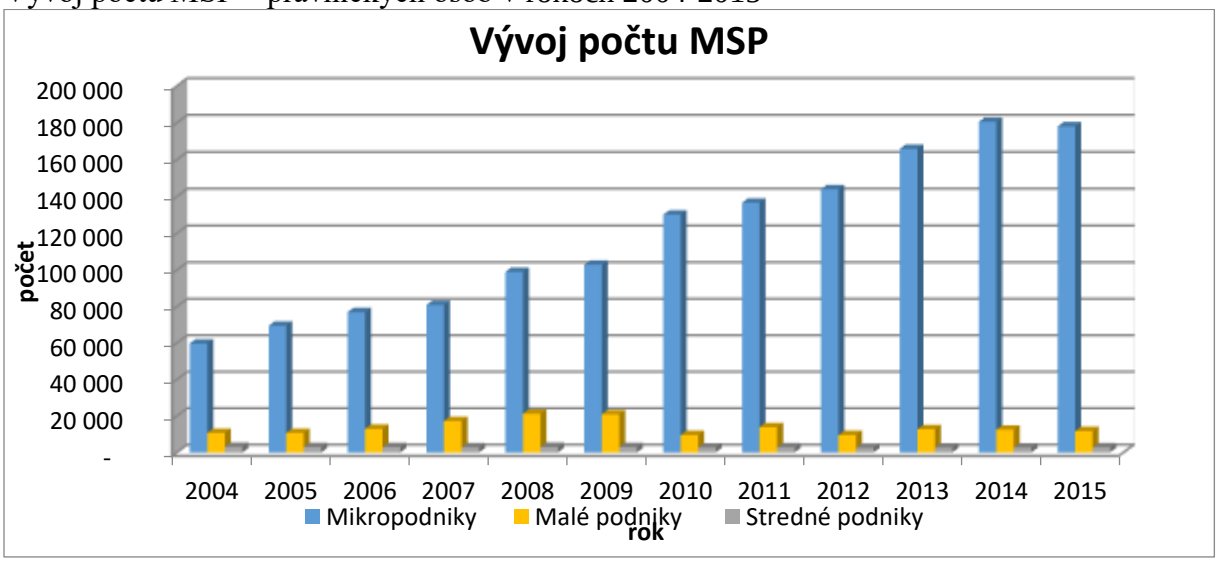
V neposlednom rade možno konštatovať, že MSP tvoria neoddeliteľná súčasť ekonomiky, čo dokazuje podiel MSP na celkovom počte podnikov, podiel na zamestnanosti, tvorbe pridanej hodnoty, zisku a pod.

2.1 Vývoj vybraných charakteristík malých a stredných podnikov v rokoch 2003-2015

Počas obdobia rokov 2004-2015 môžeme pozorovať viaceré tendencie vo vývoji celkového počtu MSP na Slovensku. Ako naznačuje obrázok 1, roky 2004-2008 by sme mohli charakterizovať ako roky kontinuálneho rastu celkového počtu MSP. Situácia sa však zmenila v roku 2009, kedy po prvý raz počas sledovaného obdobia došlo k poklesu počtu MSP, a to až o 1 473 podnikov. V nasledujúcich rokoch dochádza opätovne k nárastu v počte MSP, avšak v rokoch 2013 a najmä 2015 môžeme pozorovať opätovný a významný pokles celkového počtu MSP (v roku 2015 až o 25 131 podnikov).

Obrázok 1

Vývoj počtu MSP – právnických osôb v rokoch 2004-2015

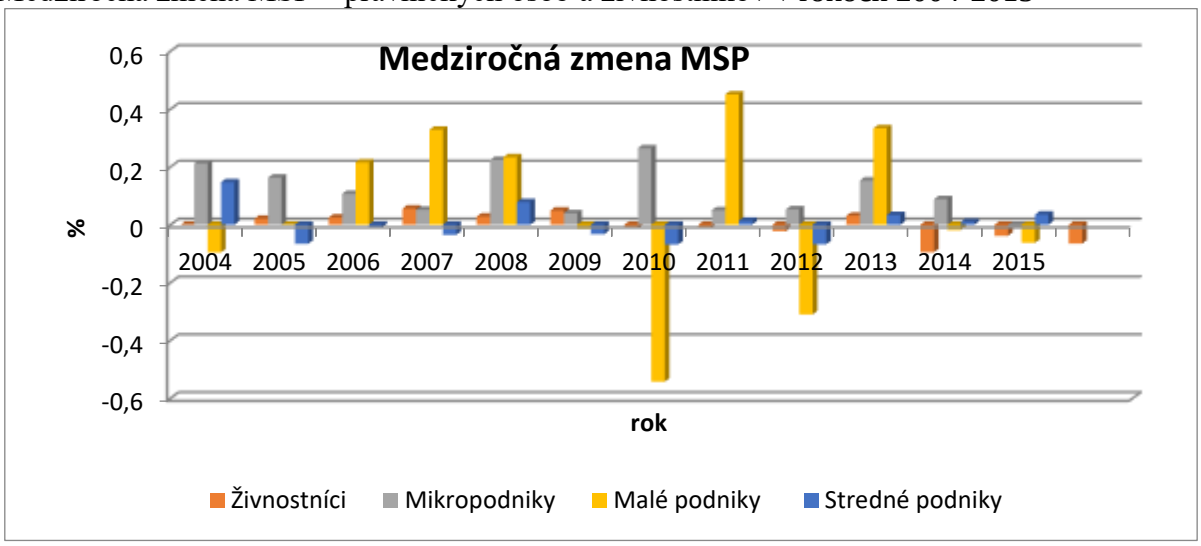


Zdroj: vlastné spracovanie na základe materiálov o Správe o stave malého a stredného podnikania na Slovensku za roky 2004-2015

Ako môžeme vidieť, zmena vo vývoji počtu sa nedotkla rovnako všetkých veľkostných typov podnikov. Pozrime sa preto na tieto zmeny detailnejšie podľa jednotlivých veľkostných kategórií podnikov (obrázok 2).

 ISBN 978-80-225-4462-7

Obrázok 2
Medziročná zmena MSP – právnických osôb a živnostníkov v rokoch 2004-2015



Zdroj: vlastné spracovanie na základe materiálov o Správe o stave malého a stredného podnikania na Slovensku za roky 2004-2015

Počet mikropodnikov počas celého sledovaného obdobia 2004-2015, teda aj v období hospodárskej krízy, rástol (najväčší medziročný nárast bol zaznamenaný v roku 2010, kedy sa počet mikropodnikov zvýšil oproti roku 2009 o 27 218 podnikov) s výnimkou posledného roku, roku 2015. V tomto období došlo k poklesu počtu mikropodnikov o 2 447 oproti roku 2014. V prípade segmentu MSP bola situácia iná. Najmä pri malých podnikoch si môžeme všimnúť výrazný pokles ich počtu počas obdobia krízy – v roku 2009 bolo na Slovensku 20 899 malých podnikov, avšak už v nasledujúcom roku, t.j. roku 2010, sa ich počet znížil až o 54,31 % na 9 549. V nasledujúcich rokoch s výnimkou rokov 2011 a 2013 dochádza opätovne k postupnému poklesu podnikov v kategórii malé podniky.

V rokoch 2010 až 2012 postupne dochádzalo k nárastu celkového počtu MSP na Slovensku, avšak tento rast je spôsobený predovšetkým nárastom počtu živnostníkov a mikropodnikov, zatiaľ čo počet malých a stredných podnikov sa v roku 2010 aj v roku 2012 postupne znižoval (mierne oživenie ich rastu môžeme badať v roku 2011, kedy sa zvýšil počet malých podnikov o 4 301 a počet stredných podnikov o 37). V tomto období v segmente malých a stredných podnikov dochádzalo k trendu označovanému ako marginalizácia podnikov – t.j. postupne sa podniky z väčších veľkostných kategórií presúvajú do kategórie mikropodnikov, v dôsledku čoho počas rokov 2008-2012 došlo k celkovému poklesu v kategórii malých a stredných podnikov na polovicu.

V rokoch 2013 a 2015 však môžeme pozorovať pokles celkového počtu MSP na Slovensku, v roku 2015 je to až o 25 131 podnikov. Na tomto poklese sa podieľal najmä výrazný úbytok živnostníkov (o 22 000), mikropodnikov (pokles o 2 447 podnikov), ako aj malých podnikov (o 778 podnikov). Nárast môžeme pozorovať v kategórii stredných podnikov (zvýšenie počtu o 94 podnikov).

Keďže sa SR stala v roku 2004 členom EÚ, považujeme na tomto mieste za správne porovnať štruktúru podnikateľského sektora v Slovenskej republike s dostupnými údajmi za členské štáty EÚ (tabuľka 1).

 ISBN 978-80-225-4462-7

Tabuľka 1
Štruktúra podnikateľského sektora v SR a EÚ

SR, r. 2015	Mikropodniky	Malé podniky	Stredné podniky	MSP	Veľké podniky	Spolu
Počet podnikov	531 357	9 549	2 573	543 479	659	544 138
Podiel na počte podnikov	97,66%	1,75%	0,47%	99,88%	0,12%	100,00%
EÚ - 28, r. 2014	**Mikropodniky**	**Malé podniky**	**Stredné podniky**	**MSP**	**Veľké podniky**	**Spolu**
Počet podnikov	21 736 481	1 373 816	222 453	23 332 750	44 245	23 376 995
Podiel na počte podnikov	92,98%	5,88%	0,95%	99,81%	0,19%	100,00%

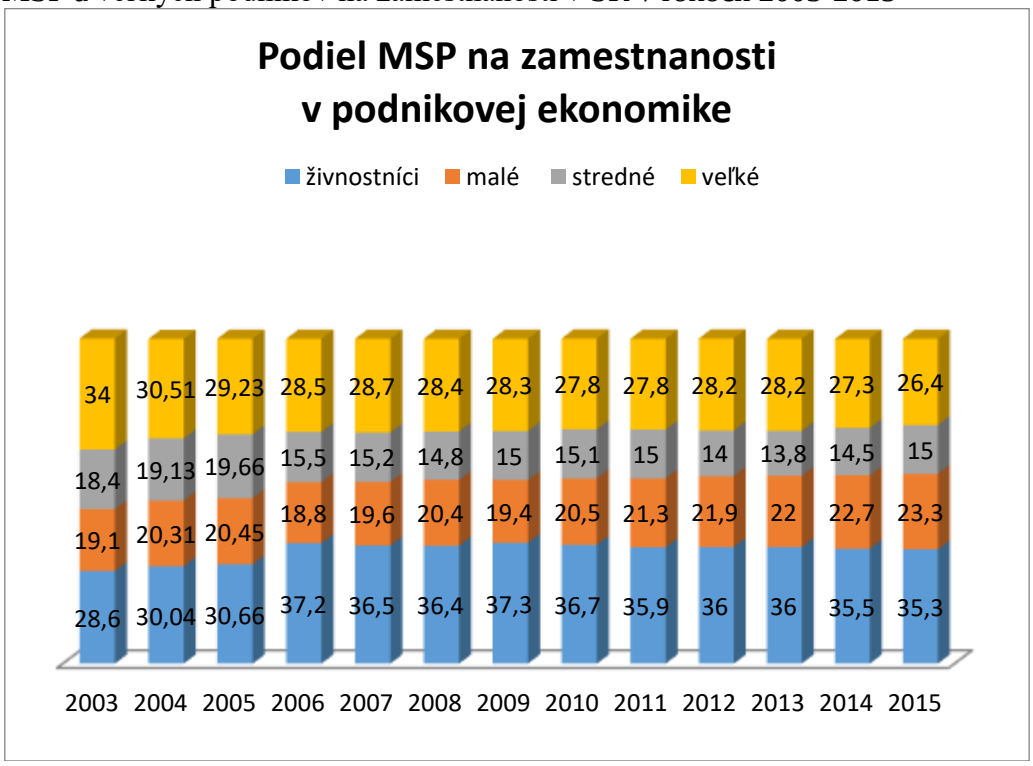
Zdroj: vlastné spracovanie na základe dostupných údajov; údaje za SR – Správa o stave malého a stredného podnikania za rok 2015. Údaje za EÚ – Structural business statistics & global business activities.

Podiel MSP na celkovom počte nefinančných podnikov je na Slovensku približne rovnaký ako v ostatných krajinách EÚ a predstavuje takmer 99,88 % všetkých podnikov (v EÚ je to 99,81 %). Najväčší podiel na celkovom počte podnikov majú mikropodniky – v SR je to až 97,66 % zo všetkých nefinančných podnikov v SR, v krajinách EÚ je tento podiel mierne nižší, predstavuje 92,98 %. Opačnú tendenciu môžeme badať v prípade malých podnikov, ktoré na Slovensku tvoria iba 1,75 % podnikov, zatiaľ čo v EÚ je to 5,88 %. Najnižšie zastúpenie medzi MSP majú v oboch sledovaných prípadoch stredné podniky. Najmenší podiel na celkovom počte podnikov majú veľké podniky, ktoré tvoria iba 0,12 % všetkých podnikov v SR, v EÚ je to 0,19 %. Napriek určitým disparitám však môžeme zhodnotiť, že veľkostná štruktúra podnikateľského sektora je na Slovensku porovnateľná s ostatnými krajinami EÚ.

Jednou z dôležitých funkcií, ktorú MSP zastávajú, je zamestnanecká funkcia, t.j. MSP sa výraznou mierou podieľajú na zamestnanosti v podnikovej ekonomike a sú tvorcami nových pracovných miest. Ako si môžeme všimnúť na obrázku 3, tak počas sledovaného obdobia, t.j. počas rokov 2003-2015, sa MSP podieľali významnou mierou na zamestnanosti – zamestnávali viac ako 70 % pracujúcich v podnikovej ekonomike, naproti čomu veľké podniky zamestnávali iba približne 30 % pracujúcich v podnikovej ekonomike.

 ISBN 978-80-225-4462-7

Obrázok 3
Podiel MSP a veľkých podnikov na zamestnanosti v SR v rokoch 2003-2015



Zdroj: vlastné spracovanie na základe materiálov o Správe o stave malého a stredného podnikania na Slovensku za roky 2003-2015

Od roku 2003 môžeme pozorovať pomalý, veľmi mierny nárast podielu MSP na zamestnanosti v podnikovej sfére na úkor veľkých podnikov. Tento trend sa nezmenil ani počas obdobia hospodárskej krízy, kedy v roku 2008 došlo k nárastu podielu MSP na zamestnanosti o 0,3 %, v roku 2009 o 0,1 % a v roku 2010 to bolo až o 0,5 %. Čo sa týka konkrétnej zmeny v zamestnanosti u MSP v období krízy, v roku 2007 sa znížil počet zamestnaných oproti roku 2006 v kategórii mikropodnikov a stredných podnikov, zatiaľ čo v malých podnikoch sa zvyšoval stav počtu zamestnancov. Rovnaký charakter vývoja zamestnanosti bol v segmente mikropodnikov aj v roku 2008, v roku 2009 došlo oproti roku 2008 k poklesu zamestnancov pracujúcich už vo všetkých spomínaných veľkostných kategóriách podnikov. V roku 2010 sa zmenili vývojové tendencie počtu zamestnancov pracujúcich v jednotlivých veľkostných kategóriách podnikov - došlo k rapídnemu rastu počtu zamestnancov pracujúcich v segmente mikropodnikov.

V roku 2014 už zamestnávali MSP na Slovensku až 72,7% aktívnej pracovnej sily, v roku 2015 došlo k ďalšiemu nárastu na 73,6 %. Takéto zmeny sú spôsobené najmä rastom počtu zamestnancov v kategóriách malých a stredných podnikov. V prípade živnostníkov môžeme v uvedených rokoch pozorovať mierny pokles ich počtu.

2.2 Vývoj vybraných ekonomických ukazovateľov malých a stredných podnikov v rokoch 2003-2015

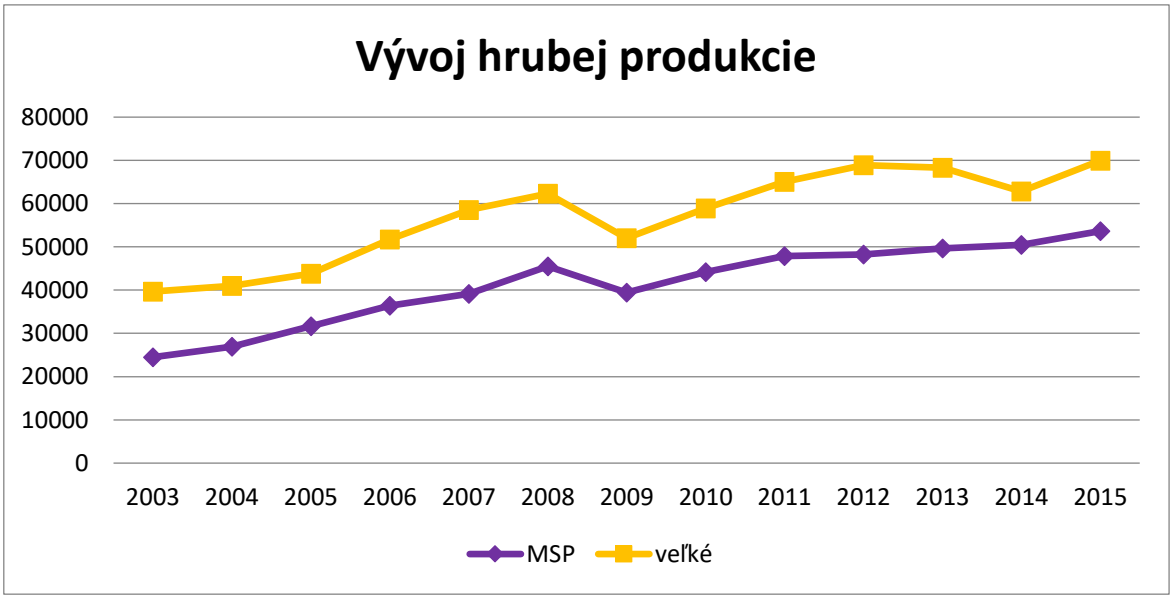
Svetová hospodárska kríza sa v MSP prejavila vo viacerých smeroch – došlo k zníženiu vykazovaného zisku pred zdanením v týchto podnikoch, poklesla hrubá produkcia a výraznými zmenami prešla aj pridaná hodnota.

Hrubá produkcia v podnikovej ekonomike vykazovala až do roku 2008 každoročne rastúcu tendenciu, zlom však nastal v roku 2009, kedy sa už plne prejavili dôsledky krízy v slovenských podnikoch, ktoré sa odrazili aj vo výške vykazovanej hrubej produkcii.

 ISBN 978-80-225-4462-7

Pozitívne môžeme zo strany MSP hodnotiť skutočnosť, že hoci v roku 2009 došlo k poklesu hrubej produkcie, tak tento pokles bol výraznejší vo veľkých podnikoch, v rámci ktorých poklesla hrubá produkcia o 16,5 %, zatiaľ čo v prípade MSP bol tento pokles o niečo nižší, a to na úrovni 13,3%.

Obrázok 4
Vývoj hrubej produkcie v MSP a vo veľkých podnikov v rokoch 2003-2015



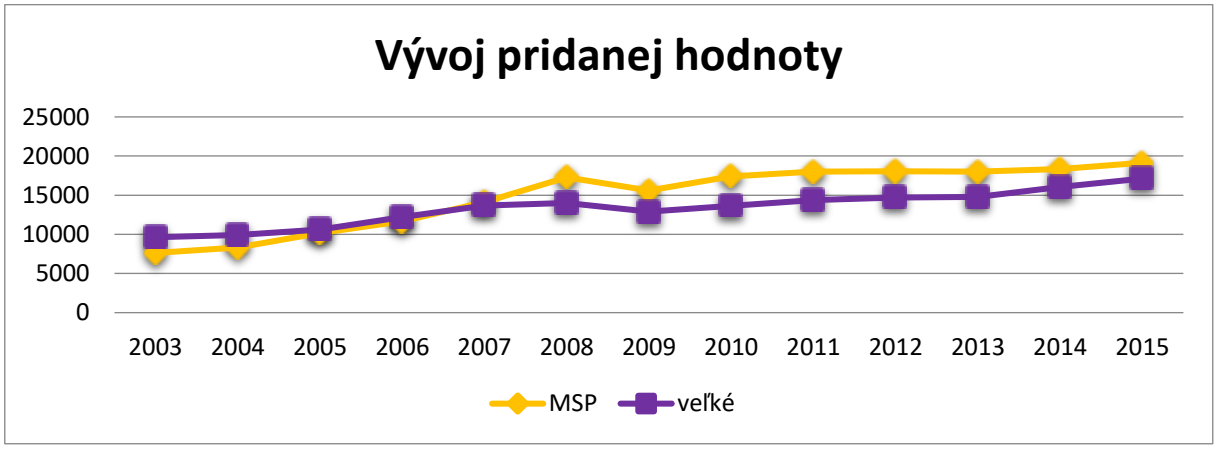
Zdroj: vlastné spracovanie na základe materiálov o Správe o stave malého a stredného podnikania na Slovensku za roky 2003-2015

V roku 2010 už došlo k nárastu hrubej produkcie ako v MSP, tak aj vo veľkých podnikoch – nárast hrubej produkcie v MSP predstavoval 11,9 % a vo veľkých podnikoch 13,2 %. V nasledujúcich rokoch, t.j. v rokoch 2011 až 2015 (s výnimkou roku 2014), pokračovali tendencie pozitívneho rastu hrubej produkcie v oboch typoch veľkostných kategórií podnikov, vyššie tempo rastu bolo však zaznamenané v podnikoch veľkých (nárast o 10, 46 % oproti predchádzajúcemu roku v roku 2011 a o 5,43 % v roku 2012) ako v MSP (medziročný nárast o 8,39 % v roku 2011 oproti roku 2010 a o 0,88 % v roku 2012). Zaujímavé je v tomto prípade sledovať rok 2014, kedy došlo v segmente veľkých podnikov k poklesu hrubej produkcie oproti roku 2013 o 7,45 %, zatiaľ čo hrubá produkcia v MSP rástla (nárast o 1,55 % oproti roku 2013).

Čo sa týka vývoja pridanej hodnoty, v tomto prípade trend jej vývoja v MSP a vo veľkých podnikoch nie je rovnaký (obrázok 5).

 ISBN 978-80-225-4462-7

Obrázok 5
Vývoj pridanej hodnoty v MSP a vo veľkých podnikov v rokoch 2003-2015

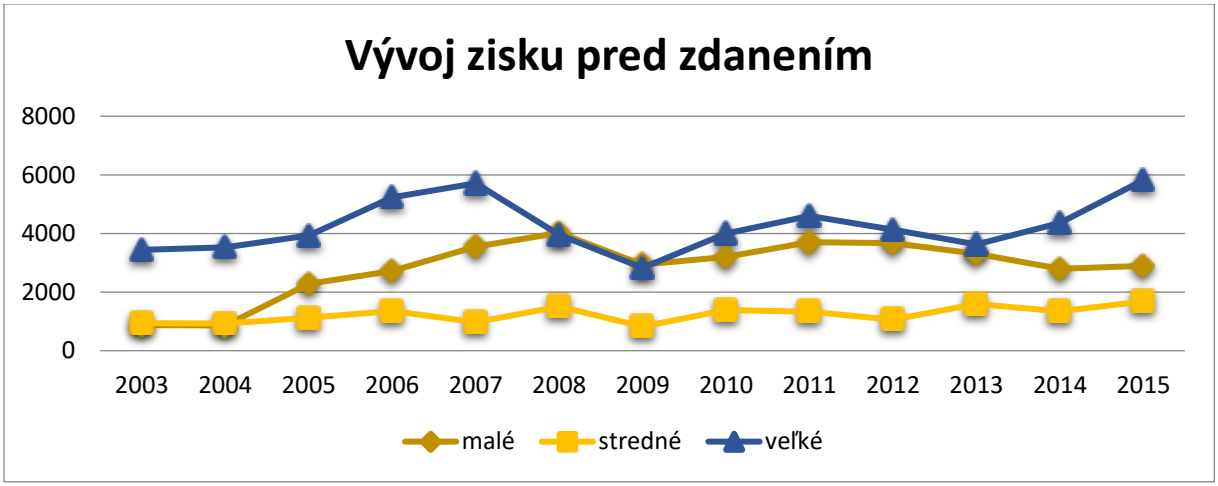


Zdroj: vlastné spracovanie na základe materiálov o Správe o stave malého a stredného podnikania na Slovensku za roky 2003-2015

Zatiaľ čo v rokoch 2003 až 2006 môžeme pozorovať vyšší podiel na vytvorenej pridanej hodnote vo veľkých podnikoch, od roku 2007 až po koniec sledovaného obdobia (t.j. rok 2015) bol podiel MSP na pridanej hodnote vyšší ako v prípade veľkých podnikov. Od spomínaného roku sa podiel MSP na celkovej pridanej hodnote postupne zvyšuje (v roku 2010 bol podiel MSP na celkovej pridanej hodnote 56,1%). Okrem zvyšujúceho sa podielu MSP na celkovej pridanej hodnote od roku 2007 môžeme konštatovať, že trend vývoja pridanej hodnoty je u MSP a u veľkých podnikov veľmi podobný – v roku 2009 došlo k značnému poklesu pridanej hodnoty ako u MSP – o 9,8 %, tak aj u veľkých podnikov – o 8 %. V roku 2010 rovnako ako v prípade hrubej produkcie dochádza k rastu pridanej hodnoty v celom podnikateľskom sektore – v segmente MSP predstavuje nárast 11,6 % a vo veľkých podnikoch 5,8 %. Od roku 2013 však môžeme pozorovať vyššie tempo rastu pridanej hodnoty v segmente veľkých podnikov ako MSP, čo vedie k tomu, že v roku 2015 je už podiel pridanej hodnoty MSP na celkovej pridanej hodnote iba 52,79 %, a teda je približne vyrovnaný s vytvorenou pridanou hodnotou vo veľkých podnikoch.

Kríza sa odrazila v podnikoch aj vo vykazovanej výške zisku pred zdanením (obrázok 6).

Obrázok 6
Vývoj zisku pred zdanením v MSP a vo veľkých podnikov v rokoch 2003-2015



Zdroj: vlastné spracovanie na základe materiálov o Správe o stave malého a stredného podnikania na Slovensku za roky 2003-2015

Vývoj zisku pred zdanením v podnikovej ekonomike vykazuje viaceré smery vývoja v závislosti od typu podniku. Zatiaľ čo do roku 2007 majú vyšší podiel na zisku pred zdanením veľké podniky, v roku 2008 sa situácia zmenila a väčší podiel na zisku pred zdanením pripadá na MSP, ktoré si tento vyšší podiel udržali až do roku 2012. Táto situácia bola spôsobená rapídnym znížením zisku pred zdanením vo veľkých podnikoch v roku 2008 o 30,7 % a tento pokles pokračoval aj v roku 2009, kedy došlo k zníženiu zisku pred zdanením o 28,6 %. Zatiaľ čo vo veľkých podnikoch bol pokles zisku pred zdanením zaznamenaný už v roku 2008, v MSP to bolo až v roku 2009 a tento pokles nebol taký veľký – v segmente MSP došlo k poklesu podielu podnikov na zisku pred zdanením o 31,9 %. v rokoch 2010 a 2011 dochádzalo postupne k opätovnému nárastu zisku pred zdanením vo všetkých veľkostných kategóriách podnikov (výraznejší rast pozorujeme u malých a veľkých podnikov), roky 2012 a 2013 sa vyznačujú miernym poklesom podnikov na zisku pred zdanením (v malých podnikoch tento pokles pokračuje aj v roku 2014). Od roku 2014 je vývoj odlišný. V prípade veľkých podnikov dochádza k výraznému rastu zisku pred zdanením, v prípade podnikov malých tento rast v roku 2015 nie je až taký výrazný. Zaujímavé je, že podiel stredných podnikov na zisku pred zdanením je relatívne konštantný počas celého sledovaného obdobia.

3 Záver

Malé a stredné podniky majú nezastupiteľné miesto ako v ekonomike SR, tak aj v ostatných krajinách EÚ. V príspevku sme poukázali na to, že najmä v období pôsobenia svetovej hospodárskej krízy sa ukázalo, že hoci vo všeobecnosti dochádzalo k poklesu výkonnosti ekonomiky, v segmente MSP bol pokles zisku pred zdanením alebo hrubej produkcie podnikov nižší ako v prípade podnikov veľkých. Dôležitú úlohu zohrali MSP v čase krízy v oblasti zamestnanosti. V kategórii veľkých podnikov dochádzalo v rokoch 2009 a 2010 k poklesu počtu pracujúcich ľudí (pokles vývoja v roku 2009 oproti roku 2008 o 5,13 % a v roku 2010 oproti 2009 o 2,83 %), nárast počtu zamestnancov pracujúcich vo veľkých podnikoch sme mohli pozorovať až v roku 2011 (nárast o 1,32 %). Situácia v segmente MSP bola v roku 2009 rovnaká, v dôsledku krízy došlo k poklesu zamestnanosti v týchto podnikoch o 5,36 %, avšak už v roku 2010 sa situácia zmenila a medziročne dochádzalo postupne k nárastu pracujúcich v MSP (v roku 2010 oproti roku 2009 bol zaznamenaný nárast o 1,46 % a v roku 2011 oproti roku 2010 až o 3,42 %). Tento vývoj jednoznačne poukazuje na vyššiu flexibilitu segmentu a lepšiu schopnosť reakcie a prispôsobovania sa novým trhovým podmienkam.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0007/16 „Dopad vývoja globálnej ekonomiky a trendov smerovania hospodárstva eurozóny na finančné riadenie podnikateľských subjektov pôsobiacich v SR“ v rozsahu 100%.

Použitá literatúra

Fetisovová, E. – Vlachynský, K. – Sirotka, V. (2004). *Financie malých a stredných podnikov.* Bratislava: IURA EDITION, 2004. ISBN 80-89047-87-4.

Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania. (2003 – 2012). *Správy o stave malého a stredného podnikania* (za roky 2003 – 2012). http://www.sbagency.sk/stav-maleho-a-stredneho-podnikania, [accessed 19.9.2017].

Slovak business agency. (2016). *Malé a stredné podnikanie v číslach v roku 2015.* http://www.sbagency.sk/sites/default/files/msp_v_cislach_v_roku_2015_0.pdf, [accessed 19. 9.2017].

Slovak business agency. (2015). Správa o s*tave malého a stredného podnikania v Slovenskej republike v roku 2014.* http://www.sbagency.sk/sites/default/files/sprava_o_stave_msp2014.pdf, [accessed 17.9. 2017].

Slovak business agency. (2014). Správa o s*tave malého a stredného podnikania v Slovenskej republike v roku 2013.* http://www.sbagency.sk/sites/default/files/stav_msp_sk_web.pdf, [accessed 17.9.2017].

Slovak business agency. (2016). Správa o s*tave malého a stredného podnikania v Slovenskej republike v roku 2015.* http://www.sbagency.sk/sites/default/files/msp_v_cislach_v_roku_2015_0.pdf, [accessed 17. 9.2017].

Srpová, J. – Řehoř, V. (2010). *Základy podnikání – Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: GRADA, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

Eurostat. (2014). *Structural business statistics & global business activities.* http://ec.europa.eu/eurostat/web/structural-business-statistics/data/main-tables, [accessed 17. 9.2017].

Veber, J. – Srpová, J. (2012). *Podnikání malé a střední firmy*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

Contact

Ing. Lenka Kalusová, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikových financií
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: lenka.kalusova@euba.sk

Znižovanie fluktuácie prostredníctvom vzdelávania zamestnancov
Reducing employee turnover via employee training

Kristína Kováčiková, Vladislav Sochanič

Abstract: *Work with people has its own specifics and difficulties. Diversity of people brings new challenges every day. There is no arule that applies to all employees. Company as a living organism, which breath and develop itself, We can think about human capital as lungs, company can't survive without. It's specific kind of company's capital, because employees are costs and income at the same time. That;s why managers should be more considered about their developlment. From studies higher employer turnover is more expensive to hire new employee than keeping the old one. Aim of this paper is recognizing employee education as a part of Human Resources strategy, which shoud help managers keep their subordinates. We would like to show that education can bring real value to the company, not just as motivation factor as well as increasing income.*

JEL classification: *M12, E24, I29*
Key words*: employees, turnover, Human Resources*

1 Úvod

Riadenie v podniku má niekoľko špecifických cieľov, medzi ktoré radíme napríklad efektívne využívanie všetkých dostupných zdrojov. Základným cieľom každého podnikania je dosahovať zisk a vybudovať si na trhu čo najsilnejšiu konkurenčnú pozíciu. Podnik môže toto dosiahnuť v prípade, že má stabilných a efektívnych pracovníkov, z ktorých každý v danej organizácií zastrešuje presne stanovenú funkciu. Ľudské zdroje preto môžeme chápať ako typ zdroja, ktorý ovplyvňuje všetky ostatné a preto by im podnik mal venovať maximálnu pozornosť. Prečo je však riadenie ľudských zdrojov a sním spojené vzdelávanie tak široko rozoberaná téma? Môže vzdelávanie naozaj napomôcť napr. k zvýšeniu zisku, zníženiu fluktuácie a tak ďalej a ak áno, ako?

Ľudské zdroje ako kapitál si podnik vyberá na základe určitých požiadaviek, vyhovujúcich konkrétnemu predmetu podnikania, prípadne podnikovej kultúre. To znamená, že výber zamestnancov ovplyvňuje ich celkový postoj k činnostiam (práca, rodina) ale hlavne ich zručnosti a intelekt, ktorým disponujú. Ide o podstatný fakt, pretože tento kapitál je možné neustále rozvíjať prostredníctvom efektívneho vzdelávania a starostlivosti o zamestnancov. Efektívne vzdelávanie, ktorým je zvyšovaná efektivita pracovníkov, vedie k zvyšovaniu výnosu spoločnosti aj napriek tomu, že vzdelávanie je taktiež nákladovou položkou. Tieto vynaložené náklady sa však pretavia do zvýšenej produktivity práce a v konečnom dôsledku zvýšeniu celkového zisku spoločnosti.

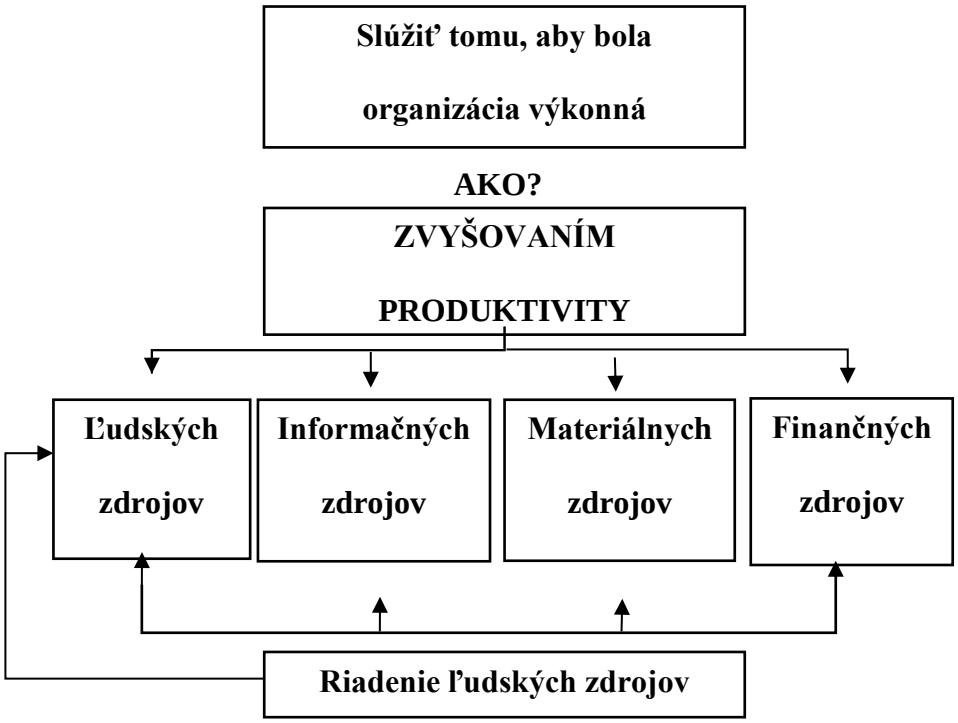
2 Riadenie ľudských zdrojov a personálna stratégia

Pôvod slova "stratégia" nenájdeme v oblasti podnikania. Vo voľnom preklade ho môžeme chápať ako "generál" alebo "veliteľ" a vo svojich počiatkoch sa dotýkalo skôr vojenskej tematiky. Vojny sa totiž v niektorých kultúrach chápali ako druh vedy alebo umenia a toto ponímanie ostalo v našej spoločnosti dodnes. Do podnikateľského prostredia sa toto slovo dostalo až v priebehu 20. storočia, kedy nastal rozmach manažmentu a podnikateľskej teórie a drží sa tam dodnes.[1]

[1] MAJTÁN, M. a kol. Manažment. Bratislava: SPRINT, 2005. s. 158. ISBN 80-89085-17-2.

Riadenie ľudských zdrojov tvorí súčasť personálnej stratégie, ktorú radíme medzi jednu z najdôležitejších stratégií podniku. Zahŕňa v sebe dôležitú substratégiu potrebnú na rozvoj ľudského kapitálu – vzdelávanie a rozvoj zamestnancov. Personálny manažér sa tak stáva čoraz viac partnerom v rámci najvyššieho manažmentu. Aj napriek tomu, že samotný personálny manažment prešiel niekoľkými vývojovými fázami, až v 80. rokoch 20. storočia sa začal klásť dôraz na ľudský kapitál ako na dôležitý faktor, ktorý ovplyvňuje efektívnosť a úspešnosť organizácie.[2]

Schéma 1
Všeobecná úloha riadenia ľudských zdrojov



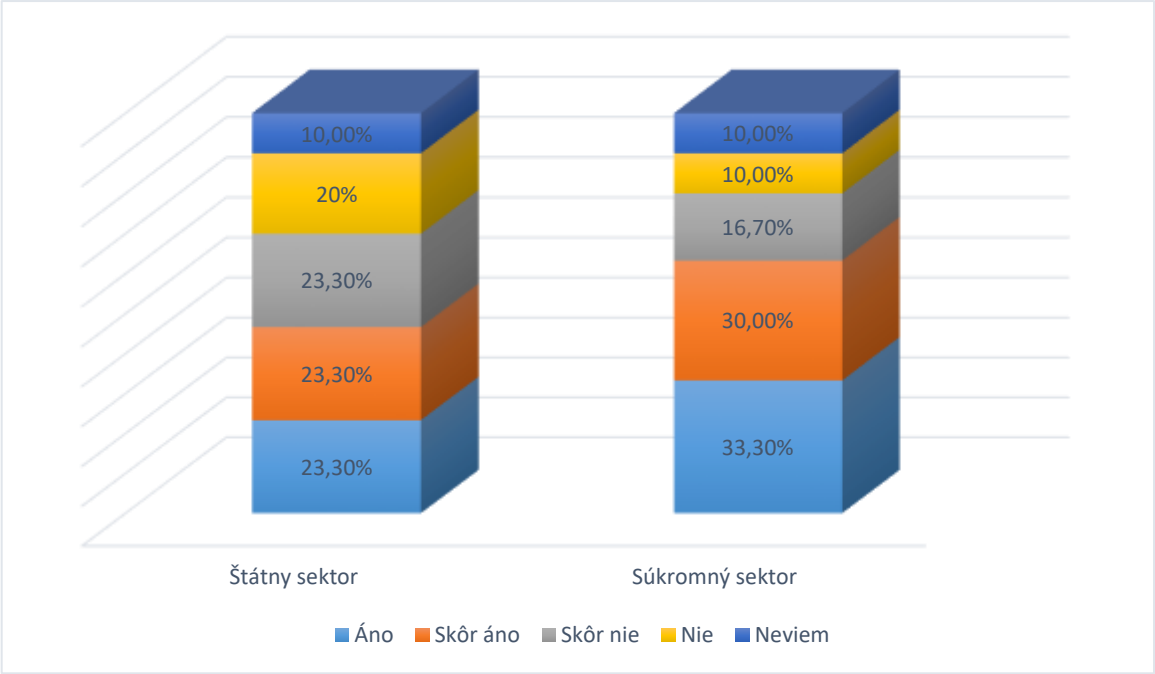
(Zdroj: Koubek, J.. Řízení lidských zdroju. 2003.)

Ak sa pozrieme na dnešný trh, na to, ako funguje, na globalizáciu, ktorá ho ovplyvňuje, pozorujeme, že to, čo platilo pred rokmi dnes neplatí. Technológie sa vyvíjajú, rovnako tak aj pracovné postupy, mení sa výroba, požiadavky zákazníkov, odberateľov a preto má vzdelávanie čoraz väčší význam. Dôležité zmeny vnímame aj na samotnom pracovnom trhu, kde už nemajú silné postavenie zamestnávatelia, ale práve uchádzači o zamestnanie, ktorí si svojho budúceho zamestnávateľa dôsledne vyberajú. Zamestnancovi nestačí to, čo vie, pri nástupe do práce a je si tejto skutočnosti vedomí. Ak chce byť pre podnik atraktívny a plniť si prostredníctvom neho svoje osobné alebo pracovné ciele, musí byť neustále o krok vpred, rozširovať svoje vedomosti, zvyšovať svoju neoceniteľnosť pre danú pozíciu. Zamestnanec by mal byť v rámci vzdelávania proaktívny, avšak vyžaduje od svojho zamestnávateľa minimálne podporu v oblasti vzdelávania. Z pohľadu personalistov je záujem uchádzača o kariérny postup už na vstupnom pohovore dobrým signálom, že kandidát chce znalostne napredovať. V prípade, že bude mať dostatočné stimuly v danej spoločnosti, nebude hľadať sebarealizáciu v inej organizácii.

[2] SZARKOVÁ, M. a kol. 2013. Personálny marketing a personálny manažment. Bratislava: Ekonóm, 2013. str. 14. ISBN 9788022535946

V rámci výskumu realizovaného v roku 2015 sme sa zamerali aj na stav vzdelávania zamestnancov v slovenských organizáciách, pôsobiacich v štátnom a súkromnom sektore. Tento výskum bol realizovaný v 60 organizáciách a zameriaval sa aj na vzdelávacie programy. Jeho výsledkom bolo zistenie, že medzi štátnymi a súkromnými organizáciami, ktoré sa venujú sústavnému vzdelávaniu svojich zamestnancov nie je až taký markantný rozdiel.

Graf 1
Stav zavedenia vzdelávacích programov v organizáciách pôsobiacich v súkromnom a štátnom sektore na Slovensku.

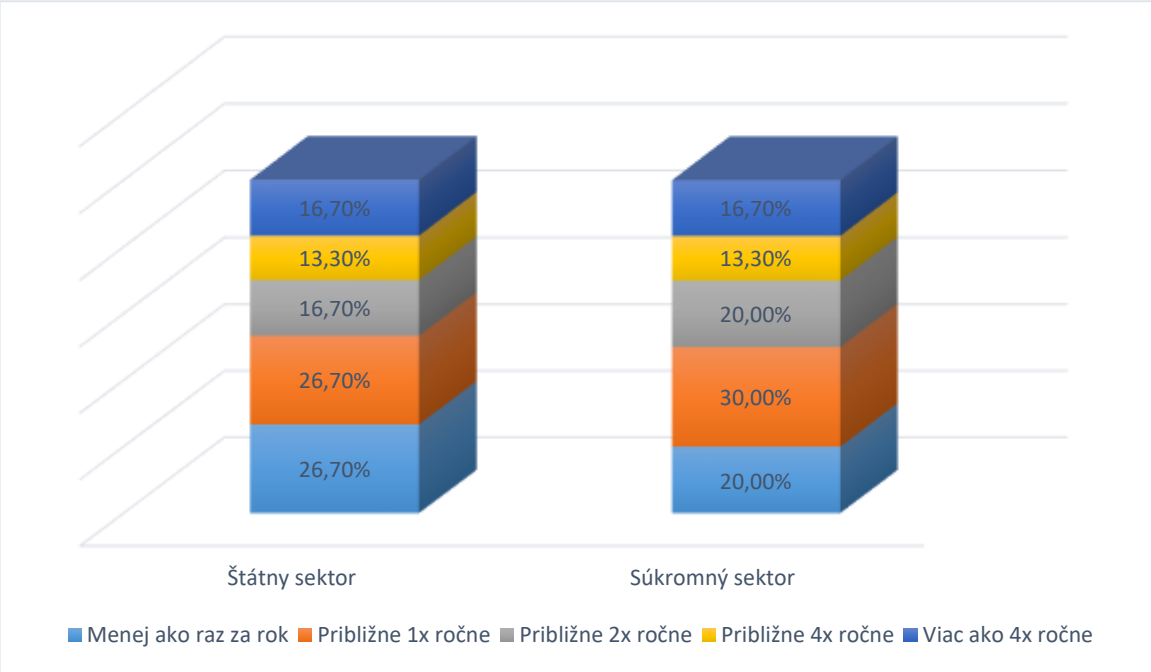


Zdroj: Sochanič, V. Možnosti kariérneho rozvoja v slovenských organizáciách. 2015

Spomínaný výskum nám poskytol aj zaujímavé zistenie a to, že zavedené programy boli v oveľa menšej miere aj využívané, čo vidíme na grafe č. 2. Najčastejšie sú vzdelávacie programy využívané 1-krát ročne, prípadne menej ako raz za rok. V rámci súkromného sektora vidíme taktiež výrazný podiel vzdelávacích programov uskutočňovaný 2-krát ročne.

 ISBN 978-80-225-4462-7

Graf 2
Frekvencia uskutočňovania vzdelávacích procesov v organizáciách pôsobiacich v súkromnom a štátnom sektore na Slovensku.



Zdroj: Sochanič, V. Možnosti kariérneho rozvoja v slovenských organizáciách. 2015

3 Hodnotenie významu vzdelávania v podniku

Prínos vzdelávania v spoločnosti sa meria pomocou ukazovateľa Rentabilita investícií do vzdelávania (ROTI). Umožňuje merať prínos vzdelávania, či bola vďaka nemu zvýšená efektívnosť ich pracovnej činnosti a teda výnosnosť celého podniku. Tento ukazovateľ je vhodné použiť pri dlhodobom vzdelávacom programe, ktorý je úzko prepojený s cieľmi podniku, má strategický význam a spravidla aj vyššiu nákladovosť.

Ukazovateľ rentability investícií do vzdelávania pozostáva z nasledujúcich krokov[3]:

1. **Plánovanie a zber údajov**:
   získavanie informácií o programe, zisťovanie spokojnosti zúčastnených zamestnancov, porovnávanie reakcií zamestnancov a aplikáciu získaných poznatkov v praxi.
2. **Izolovanie efektov vzdelávacieho programu od externých faktorov vplývajúcich na zmeny:**
   pre tento účel sa porovnávajú pracovné výsledky dvoch skupín zamestnancov – účastníci vzdelávacieho programu a kontrolná skupina. Je možné využiť externé štúdie, ktoré poskytujú výstupné informácie o vplyve programu na pracovný výkon zamestnancov.
3. **Konverzia prínosov vzdelávacieho programu do peňažnej hodnoty:**
   prínos vzdelávania je potrebné vyjadriť v peňažnej hodnote, aby sme ho mohli porovnať s inými relevantnými údajmi. Ide o veľmi náročný a subjektívny krok, kedy je možné sledovať finančné prostriedky, ktoré podnik ušetril, vyprodukoval, prípadne sa priamo pripočítavajú do celkového výnosu. Môže teda ísť napríklad o nasledovné ukazovatele: zvýšená produktivita práce, zlepšenie kvality výstupu z výroby, časové úspory spojené s efektivitou práce, alebo zvýšenie bezpečnosti pri práci.

[3] Kirkpatrick, D. L. and Kirkpatrick, J.D. (2010). *Evaluating Training Programs, 3rd Edition*. Oakland, California, Berrett-Koehler Publishers, 2009

 ISBN 978-80-225-4462-7

4. **Vyčíslenie nákladov na vzdelávací program, ktoré musí zohľadňovať priame aj nepriame náklady, ako:**
   náklady na návrh a organizáciu vzdelávacieho programu, študijné materiály, prenájom a vybavenie priestorov, odmena školiteľov a platy zúčastnených zamestnancov, v neposlednej rade sú nákladovou položkou aj časové straty, ktoré vznikajú v dôsledku abstrahovania v pracovnom procese. Tento posledný náklad je možné vyčísliť prostredníctvom produktivity práce jedného zamestnanca.
5. **Výpočet rentability investícií do vzdelávania:**
   Čistý prínos vzdelávacieho programu:

$$\text{ROTI (v \%)} = \frac{\text{Čistý prínos vzdelávacieho programu}}{\text{Celkové náklady na vzdelávací program}} \times 100$$

Zdroj: Kirkpatrick, D. L. and Kirkpatrick, J.D. Evaluating Training Programs, 3rd Edition. Oakland, California, Berrett-Koehler Publishers, 2009

Čistý prínos vzdelávacieho program je rozdiel medzi celkovými prínosmi a celkovými nákladmi. Hodnota vypočítaného ROTI predstavuje percentuálnu návratnosť prostriedkov investovaných do vzdelávania.

Pri zisťovaní výsledkov prínosu vzdelávania sa stretávame s problémom izolácie premenných, keďže na činnosť podniku vplývajú mnohé externé faktory, ktoré nemôže priamo ovplyvniť. Je preto ťažké oddeliť a presne odlíšiť vplyv vzdelávania a ostatných faktorov na výkonnosť zamestnancov a samotného podniku. V súvislosti so zamestnancami je taktiež nemožné s určitosťou zadefinovať, či je podnik úspešný preto lebo investuje do vzdelávania zamestnancov alebo preto lebo je úspešný môže vyčleniť finančné prostriedky aj do vzdelávania. Samotnou kapitolou je vzdelávanie riadiacich zamestnancov. Dôležitosť edukácie tejto skupiny priamo súvisí nie len s produktivitou, ale aj s fluktuáciou ich podriadených. Podľa výskumov zamestnanci často odchádzajú kvôli nevhodnému manažérskemu štýlu ich nadriadených. Neustále vzdelávanie vedúcich pracovníkov je preto potrebné nie len v oblasti nových procesov a technológií, ale aj samotných manažérskych schopností. Avšak nadobudnuté zručnosti zo vzdelávacieho procesu, ako sú komunikácia, štýl vedenia a pod. sú ťažko kvantifikovateľné v porovnateľných jednotkách ako sú náklady na dané vzdelávanie.

4 Vplyv vzdelávania na fluktuáciu zamestnancov

Fluktuácia predstavuje nahradenie jedného zamestnanca druhým z akéhokoľvek dôvodu. Úroveň fluktuácie nám hovorí o percentuálnom podiele zamestnancov, ktorí opustili spoločnosť v danom čase, spravidla jeden kalendárny rok. Zamestnávatelia sa zameriavajú na fluktuáciu pre jej nákladnosť spojenú nie len s nájdením nového zamestnanca, ale aj jeho zaučením a celkovým spomalením procesov v čase jeho zaúčania. Vyššia miera fluktuácie býva spravidla pri nižšie hodnotených pracovných pozíciách.

Najčastejším dôvodom na zmenu práce je nová atraktívnejšia ponuka. Čo môžu spoločnosti urobiť pre to, aby neprichádzali o kvalitných zamestnancov? V prvom rade je potrebné urobiť prieskum trhu v danom segmente, aby zistili, na akej úrovni sú ich platové nastavenia, benefity a náplň práce. Po takomto externom prieskume je na mieste zistiť, ako sú spokojní súčasní zamestnanci. Je možné vykonať personálny audit prostredníctvom externej spoločnosti, alebo v rámci pravidelných stretnutí zamestnanca s pracovníkom personálneho oddelenia. Takýto interný prieskum vnímajú zamestnanci ako pozitívne, keďže to svedčí o možných zmenách, ktoré nastanú v spoločnosti. Pre udržanie pozitívneho prístupu zamestnancov, je potrebné

 ISBN 978-80-225-4462-7

zaviesť zmeny v prípade, že sa zistia vážne nedostatky, prípadne realizovateľné návrhy zo strany zamestnancov.

Vzdelávanie je systematický proces, pri ktorom sa buduje lojalita a zvyšuje produktivita práce zamestnancov. Zamestnanci majú tendenciu zotrvať dlhšie v podniku, kde majú priestor pre ďalší rast a možnosti naučiť sa niečo nové. V prípade, že sa k danej téme postavia zamestnávatelia rovnakým spôsobom, a poskytnú zamestnancovi priestor, je pravdepodobné, že jeho pôsobenie v spoločnosti bude dlhodobé.

Ďalším podstatným vplyvom, ktorý vnímame v oblasti fluktuácie zamestnancov je samotné vedenie. Na Slovensku sa ešte stále nájdu spoločnosti, v ktorých sú manažérske schopnosti považované skôr za prirodzenú súčasť osobnosti, ako za zručnosť, ktorú je možné rozvíjať a neustále zlepšovať. Vzhľadom na to, že podriadení často odchádzajú zo spoločnosti kvôli vedeniu, je táto informácia dôležitá. Ak sú pripomienky podriadených opodstatnené je na mieste zaviesť určité zmeny a príp. využiť služby externých vzdelávacích spoločností. Niektoré vzdelávacie spoločnosti vedia zabezpečiť aj personálny audit, ktorého výsledkom môžu byť odporúčania pre zlepšenie manažérskeho štýlu. Manažéri na vysokých pozíciách často príjmu ľahšie návrhy na zmenu práve z externého prostredia. Je však na samotnom vedení, aby tieto zmeny podporili a vysvetlili ich opodstatnenie danému manažérovi.

V prípade zvýšenej fluktuácie je možné zmierniť jej negatívne dôsledky zameraním sa na existujúcich zamestnancov a zvýšením ich lojality. Zamestnanci prikladajú v súčasnej doba veľký význam práve možnosti osobnostného a kariérneho rastu. Preto pre nich dodatočné vzdelávanie pôsobí motivujúco a zároveň zvyšuje ich kvalifikáciu. Zvýšená starostlivosť zo strany zamestnávateľa pôsobí pozitívne aj na jeho vnímanie z hľadiska externého trhu. Preto by informovanie o takýchto aktivitách spoločnosti malo byť súčasťou externého a interného personálneho marketingu spoločnosti.

Lojálny zamestnanec ma vyššiu tendenciu zotrvať v zamestnaní v prípade, že príde externá ponuka. Ak dáva zamestnávateľ pocit vyššej zainteresovanosti ku schopnostiam zamestnanca, dáva mu tým pocit, že je pre podnik potrebný, že sa o neho zaujíma, že má možnosť na sebe pracovať a zlepšovať sa. Je dôležité, aby bolo zamestnancovi v čo najväčšej miere umožnené aplikovať získané poznatky v praxi, aby zamestnanec nemal pocit, že vzdelávanie je len akousi povinnou kultúrnou zložkou podniku bez reálnych výsledkov.[4] Voľba školení by mala byť teda taktiež súčasťou personálnej stratégie. Najefektívnejšie je, keď sa do výberu školení zapojí personálny manažér, vedúci pracovník, ako aj samotný zamestnanec. V prípade, že si vzdelávací program vyberá zamestnanec má podľa odborníkov zvýšený pocit zodpovednosti za výslednú aplikáciu poznatkov. Cení si dôvery zo strany zamestnávateľa a rovnako má pocit, že môže ovplyvniť, ktorú zo zručností bude rozvíjať a teda akým smerom sa bude vyvíjať jeho pracovná kariéra.

5 Záver

V konkurenčnej súťaži má kontinuálne vzdelávanie zamestnancov veľký význam. Odborná verejnosť sa v tejto téme rozdeľuje na dve základné školy, ktoré zastávajú daný názor v súvislosti so vzdelaním a plnením cieľov spoločnosti. Jedna skupina odborníkov sa prikláňa k názoru, že vzdelávanie vedie k zvýšeniu obratu a teda aj ziskom spoločnosti. Odborníci zastávajúci opačný názor na druhej strane tvrdia, že vzdelávanie je nástrojom, vďaka ktorému je možné udržať produktívneho zamestnanca Aj napriek polarizácii názorov sa odborníci zhodnú na pozitívnom vplyve vzdelávacích programov poskytovaných zamestnancom na všetkých úrovniach v rámci organizačnej štruktúry, ktorý má na úspech spoločnosti.

[4] Burger, I.(2010) Vzdelávanie: ako zabezpečiť jeho efektívnosť. Manažér : časopis pre rozvoj riadiacich pracovníkov. Bratislava, 2010, 15, 25-30. ISSN 1335-1729.

Poznámka
Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA (1/0662/15) "*Ekonomické – sociálne nástroje ako faktor tvorby pracovných miest v podnikoch"* v rozsahu 100%.

Použitá literatúra (References)

Burger, I. (2010). Vzdelávanie: ako zabezpečiť jeho efektívnosť. Manažér : časopis pre rozvoj riadiacich pracovníkov. Bratislava, 2010. s.15, ISSN 1335-1729.

Koubek, J. (2003). Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

Kirkpatrick, D. L., Kirkpatrick, J.D. (2009) Evaluating Training Programs, 3rd Edition. Oakland, California, Berrett-Koehler Publishers,

Majtán, M. a kol. (2005). Manažment. Bratislava: SPRINT. s. 158. ISBN 80-89085-17-2

Szarková, M. a kol. (2013). Personálny marketing a personálny manažment. Bratislava: Ekonóm, 2013. str. 14. ISBN 9788022535946

Vodák, J., Kucharčíková, A. (2011). Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing. 2011. str. ISBN 978-80-247-3651-8

Zelený, V. (2004). Vyhodnocujete přínosy podnikového vzdělávání. In: Moderní řízení, roč. 39, 2004, č. 6. ISSN 0026-8720

Contact

Ing. Kristína Kováčiková
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: kristina.kovacikova@euba.sk

Ing. Vladislav Sochanič
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: vladislav.sochanic@euba.sk

Fluktuácia zamestnancov v podmienkach SR
Employee turnover in Slovak Republic

Kristína Kováčiková

Abstract
Personell management as an important part of the company strategy has more than ever a difficult position. We can see major differences in market place that affect companies and employees at the same time. Employees are in the stronger position nowadays. There are too many open positions on a certain level of organizational structure and not so many candidates who want to be hired. That's why it's so much pressure on human resources department and managers. They have to listen more about employee needs and motivation. And also create a strong personal marketing of the company, so new employees want to work there. When the company is more prestigious, their value on the labor market grows. Reducing employee turnover is one of the most important issues personal managers are dealing with. The aim of our paper is to bring information about the situation on the Slovak labor market and employee turnover in this region.

JEL classification*: M12, M14, M51*
Keywords*: labor market, employee turnover, managers*

1 Úvod

Pracovný trh Slovenskej republiky javí znaky podobné predkrízovému obdobiu do roku 2008. Kým pred týmto obdobím mal silnejšiu pozíciu na trhu zamestnávateľ, ktorý si vyberal často aj z niekoľkých stoviek uchádzačov, v súčasnosti na inzerovanú pozíciu reaguje omnoho menej uchádzačov. Zmena je spôsobená novovznikajúcimi pracovnými pozíciami, ktoré vyžadujú určitú špecializáciu, prípadne ide o pozície, ktoré nie sú považované za finančne atraktívne v porovnaní so zahraničím. Špeciálnu skupinu tvoria pozície z oblasti IT. Uchádzačov na tento typ pozície je potrebné obzvlášť motivovať, aby sa rozhodli pre zmenu. Vzhľadom na platovú úroveň, ktorá je na týchto pozíciách nie je pre programátorov zvýšenie mzdy dostatočným dôvodom na odchod zo zamestnania. Zaujímajú sa o projekty, ktoré by mali na starosti, víziu a firemnú kultúru, ktorá je v spoločnosti. Kvalitný uchádzač o zamestnanie je na pracovnom trhu voľný približne 10 dní.

Pri týchto zmenách pozorujeme aj rozdielny prístup personálnych manažérov, ktorí sú tlačení trhom na nové inovatívne prístupy v rámci hľadania zamestnancov, a čo je možno ešte dôležitejšie, udržania produktívnych zamestnancov, ktorí v spoločnosti už pracujú. Pri hľadaní zamestnancov využívajú služby personálnych agentúr, ktoré oslovujú kandidátov priamo z konkurenčných spoločností. Čoraz viac sa v tejto súvislosti skloňuje pojem personálny marketing. Ide o „proces obsadzovania pracovných miest pomocou aplikácie marketingových nástrojov na získavanie pracovných síl z interného a externého prostredia trhu práce a spoluvytvárania potrebných podmienok na ich udržanie v podniku.“[1] V prípade udržania zamestnancov sa môžu obrátiť na agentúry poskytujúce personálny audit, aby zistili, čo je dôvodom odchodu ich zamestnancov. Veľké množstvo odchádzajúcich zamestnancov z obavy, že budú narušené vzťahy s bývalými kolegami uvádza pri odchode všeobecné dôvody, ako napr. plat, alebo lepšia pracovná ponuka. To je dôvodom, prečo si až 89% vedúcich

[1] Szarková, M. (2009). Personálny marketing podnikov v podmienkach globálnej hospodárskej krízy. *Ekonomické rozhľady: Vedecký časopis Ekonomickej univerzity*. roč. 38, č. 3, s. 399. ISSN 0323/262X, 2009

pracovníkov myslí, že príčina odchodu je nízky plat.[2] V prípade, že túto službu outsourcujú zamestnanci majú tendenciu byť otvorenejší, ak nemajú dôveru voči personálnemu oddeleniu, príp. nadriadenému.

2 Dôsledky fluktuácie zamestnancov

Vysoké náklady spojené s odchodom zamestnanca sú jedným z dôvodov, prečo je sledovanie a riešenie zvýšenej fluktuácie dôležité. Z ekonomického pohľadu ide o signifikantné náklady, pričom rozmedzie sa pohybuje od 16% pri nižšie platených pozíciách až po 213% ročnej mzdy pri vedúcich pozíciách.[3] Okrem priamych nákladov v podobe administratívnych úkonov, výberový proces, či tréning nového zamestnanca, zahŕňajú taktiež nepriame náklady. Tými rozumieme zníženú produktivitu nového zamestnanca ako aj celého tímu a jeho nadriadeného, náklady na zvýšenú chybovosť, možné ohrozenie reputácie, či spokojnosť zákazníkov a strata obchodných príležitostí. Negatívnym dôsledkom je aj únik know-how, či strata zákazníkov, ktorí sú naviazaní na daného zamestnanca.

Mierna fluktuácia má taktiež pozitívne dôsledky v podobe obnovy pracovného tímu a prílevu nových nápadov. Rovnako zvyšuje motiváciu ostatných zamestnancov v prípade, že nový zamestnanec prinesie inšpiráciu, technické zručnosti alebo pozitívnu osobnosť. Nový zamestnanec zväčša hľadá riešenia a nie dôvody prečo nie je možné danú úlohu splniť. Preto sa zvyšuje aj miera súťaživosti v tíme. Fluktuácia zároveň objektívne odzrkadľuje fungovanie personálneho oddelenia a vedenia spoločnosti. Celkovo je jedným z dôležitých ukazovateľov zdravia spoločnosti. Jej mieru zisťujeme porovnaním percenta pracovníkov, ktoré v sledovanom čase opustilo spoločnosť v pomere k celovej pracovnej sile. Zo štatistík vyplýva, že až 73 % zamestnancov, ktorí sa rozhodli pre zmenu práce, je spokojných s touto zmenou a vníma ju ako krok k lepšiemu. [4]

Na výpočet fluktácie v podniku nám podľa Armstronga slúžia nasledovné ukazovateľe[5]:

Miera fluktuácie

$$\frac{\textit{Celkový počet zamestnancov, ktorí odišli}}{\textit{priemerný počet zamestnancov v organizácii}} x\ 100$$

Index stability

$$\frac{\textit{celkový počet zamestnancov zamestnaných v podniku jeden a viac rokov}}{\textit{celkový počet zamestnancov zamestnaných pred rokom}} x100$$

Miera prežitia

$$\frac{\textit{Počet pracovníkov, ktorí boli získaní na začiatku obdobia}}{\textit{Počet zostávajúcich pracovníkov po určitom počete mesiacov alebo rokov}} x100$$

Miera fluktuácie nám hovorí o percentuálnom podiele zamestnancov, ktorí odišli a celkového počtu zamestnancov. Pri zdravej miere fluktuácie sa spoločnosti darí efektívne pracovať na vnútornom trhu práce a zmierňovať jej negatívne dôsledky. Hoci je stanovená

[2] Branham, L. (2009). *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem.* Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2903-9

[3] Boushey, H. a Glynn, S.J. (2012). *There are significant business costs to replacing employees*.. Washington: Center for American Progress, 2012. 9s. https://www.americanprogress.org/wp-content/uploads/2012/11/CostofTurnover.pdf. [accessed 19.10.2017].

[4] ISTP. (2016). *Zmenu zamestnania vníma až 73 % ľudí ako krok k lepšiemu.* https://www.istp.sk/clanok/9880/zmenu-zamestnania-vnima-az-73-ludi-ako-krok-k-lepsiemu. [accessed 29.10.2017].

[5] Armstrong, M. (2007). *Řízení lisdských zdrojů.* Praha: Grada Publishing. 2007. s. 315. ISBN 80-247-1407-3

optimálna miera, ktorú rôzni autori v priemere stanovili do 10%, vždy záleží od veľkosti podniku jeho zamerania a celkovej situácii v danej oblasti pôsobenia.

Index stability nám na druhej strane hovorí o percentuálnom podiele zamestnancov, ktorí zotrvali v podniku viac ako jeden rok a teda hovorí o väčšej stabilite pracovného tímu. Tento ukazovateľ však ako samotný môže mať zavádzajúce výsledky, keďže berie do úvahy zamestnancov všetkých oddelení dokopy.

Miera prežitia sleduje zamestnancov, ktorí zotrvali v spoločnosti po určitom období, napr. mesiacov. Tento ukazovateľ pomáha vyhodnotiť adaptačný proces v kvantitatívnom vyjadrení. Vzhľadom na jeho dôležitosť a zároveň prínos pre plánovanie ľudských zdrojov ide o podstatný ukazovateľ, ktorí by si mali vedúci pracovníci osvojiť.

2.1 Sledovanie fluktuácie podľa pracovného výkonu zamestnanca

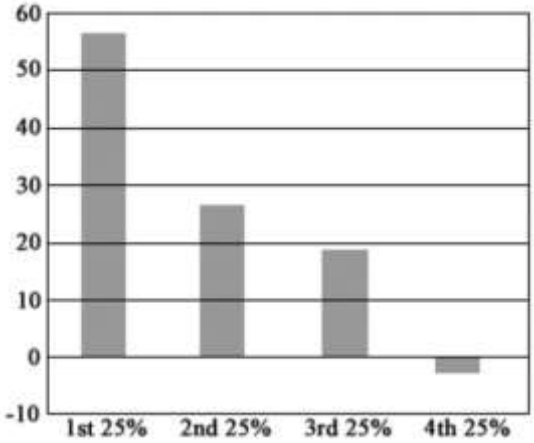
Dôležitá otázka pre nastavenie personálnej stratégie podniku je, kto sú zamestnanci, ktorí odchádzajú zo spoločnosti. Na tento účel slúži kvartil výkonnosti. V prvej fáze zisťovania údajov je potrebné merať produktivitu. Následne zamestnancov rozdeliť podľa výkonnosti. Výsledkom takéhoto skúmania je percentuálny podiel zamestnancov, ktorí prinášajú určité percento nových obchodných príležitostí a možnosti na rast spoločnosti. Týchto zamestnancov nájdeme v prvom kvartile, kde vidíme, aké percento zamestnancov prináša najvyššie percento produktivity. Na druhej strane máme najmenej výkonných zamestnancov, ktorí prichádzajú o obchodné prípady a teda znižujú produktivitu spoločnosti.

Po takejto analýze zamestnancov z pohľadu ich výkonu a prínosu pre spoločnosť je potrebné aby sa vedúci pracovníci zamerali na znižovanie fluktuácie v čo najvyššej miere práve v kvartile s najvýkonnejšími zamestnancami. Na základe prieskumu Gallupovho inštitútu môžu byť najvýznamnejšie dôvody v prípade týchto zamestnancov nízko nastavenú mzdovú úroveň a zlá komunikácia medzi ich nadriadenými. V prípade vysoko produktívneho zamestnanca, u ktorého pozorujeme náhlu zmenu pracovného výkonu by sa malo v prvom rade pozrieť, či nenasali zmeny v riadiacom štýle nadriadeného, príp. nebol preradený pod iného manažéra.

Pozitívne je vnímaná fluktuácia v prípade menej výkonných zamestnancov, ktorí sa nachádzajú v štvrtom kvartile. Dôraz je potrebné klásť na adaptačný proces nového zamestnanca. V prípade, že podnik zaznamenal vyššiu mieru odchodu pri tejto skupine je potrebné sa pozrieť, či je dobre nastavený adaptačný proces, príp. či pri výbere zamestnancov nenastala chyba. Obzvlášť menšie a stredné podniky by mali zisťovať spätnú väzbu k úvodnému obdobiu, kedy je nový zamestnanec najcitlivejší na prípadné nedorozumenia, alebo nedostatočne vysvetlené procesy. Okrem spomalenia jeho pracovného výkonu môžu byť takto obmedzené informácie pôsobiace stresujúco. V prípade ostatných členov tímu je potrebné vysvetliť im, prečo sú prvé dni najnáročnejšie a najdôležitejšie a podporiť ich pomoci novému kolegovi.

 ISBN 978-80-225-4462-7

Graf 1
Kvartil výkonnosti (vyjadrený v medziročnom náraste)



Zdroj: Smith, B. a Rutigliano, T. *The Truth About Turnover.* http://news.gallup.com/businessjournal/316/truth-about-turnover.aspx [accessed 25.10.2017].

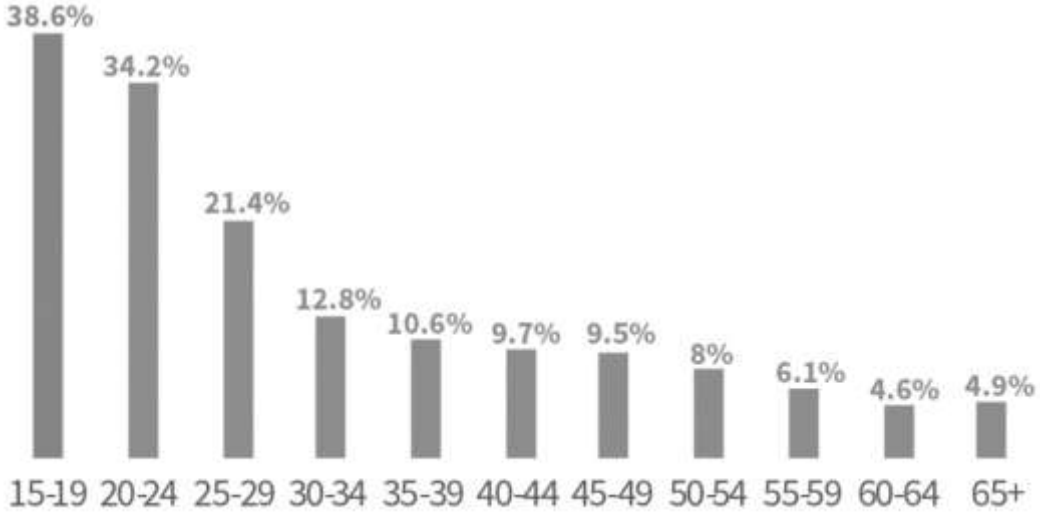
3 Miera fluktuácie v podmienkach SR

V rámci slovenského trhu realizoval pracovný portál Profesia prieskum, v ktorom sledovali aj vývoj fluktuácie zamestnancov. Na základe životopisov, ktoré si vytvorili užívatelia tohto portálu zmenilo prácu aspoň 1-krát počas jedného roka 21,5 percenta (sledované obdobie október 2016 až september 2017). V porovnaní s rokom 2015, kedy prácu zmenilo 12 percent môžeme pozorovať, že fluktuácia na Slovensku rapídne rastie. Odporúčaná miera fluktuácie je 10 percent[6], ktorá sa vo výsledkoch prieskumu prejavila až pri uchádzačoch o zamestnanie od 40 rokov. Na základe prieskumu pozorujeme, že najvyššiu mieru fluktuácie zaznamenáva Profesia pri vekových skupinách 15 – 19 rokov a 20 – 14 rokov. Dôvodom pri týchto vekových kategóriách môže byť zvýšený záujem o sezónne a brigádnické práce. Pozorujeme však zvýšenú fluktuáciu aj vzhľadom na záujem mladých ľudí vyskúšať viaceré profesie, príp. prácu v zahraničí.[7]

[6] Smith, B. a Rutigliano, T. *The Truth About Turnover.* http://news.gallup.com/businessjournal/316/truth-about-turnover.aspx [accessed 25.10.2017].
[7]Profesia. (2017) *Vyše 30 percent zamestnancov v marketingu, cestovnom ruchu, či prekladateľstve zmenilo za posledný rok prácu. Fluktuácia na Slovensku rastie.* http://firma.profesia.sk/vyse-30-percent-zamestnancov-v-marketingu-cestovnom-ruchu-ci-prekladatelstve-zmenilo-za-posledny-rok-pracu-fluktuacia-na-slovensku-rastie/. [accessed 19.10.2017].

 ISBN 978-80-225-4462-7

Tabuľka 1
Podiel ľudí, ktorí za posledný rok zmenilo prácu (podľa veku)



Zdroj: Profesia. (2017) Vyše 30 percent zamestnancov v marketingu, cestovnom ruchu, či prekladateľstve zmenilo za posledný rok prácu. Fluktuácia na Slovensku rastie. http://firma.profesia.sk/vyse-30-percent-zamestnancov-v-marketingu-cestovnom-ruchu-ci-prekladatelstve-zmenilo-za-posledny-rok-pracu-fluktuacia-na-slovensku-rastie/. [accessed 19.10.2017].

Najvyššia miera fluktuácie bola zaznamenaná v oblasti marketingu, reklamy a PR, prekladateľstva, cestovného ruchu a gastro oblasti, žurnalistike a polygrafii a nakoniec v oblasti legislatívy. Portál Profesia taktiež identifikoval 5 najstabilnejších odvetví s najnižšou mierou fluktuácie: textilný priemysel, vrcholový manažment, technika a rozvoj, výroba a strojárstvo.

V rámci regionálneho pohľadu vidíme najväčšiu turbulenciu v Bratislavskom kraji, ktorá je pravdepodobne spojená s väčším množstvom pracovných príležitostí. Druhé miesto má Prešovský kraj, ktorý má v priemere o 58% nižšie priemerné mzdy, čo môže byť dôvodom pre zmenu zamestnania. Nitriansky kraj má zaznamenanú najnižšiu fluktuáciu.[8]

3 Záver

Vplyvom globalizácie a silnejúcej liberalizácie sa mení nie len charakter pracovných pozícií, ale aj samotného pracovného trhu. Možnosti pre uchádzačov o zamestnanie sú teda neobmedzené z geografického hľadiska. Manažéri a vedenie spoločnosti si musia byť vedomí týchto zmien a naučiť sa efektívne využiť práve tento trend. V prípade, že je podnik pripravený na prirodzenú fluktuáciu, môže reagovať na prípadné negatívne dopady fluktuácie a taktiež využiť výhody, ktoré s ňou súvisia.

Príčiny fluktuácie v spoločnosti môžu byť napríklad nenaplnené očakávania zo strany zamestnanca alebo zamestnávateľa, pocit nedocenenia, nízke platové ohodnotenie, nedostatočný záujem o rozvoj zo strany zamestnávateľa, morálne dôvody, bariéry kariérneho rastu, či zlá komunikácia s nadriadeným. Tieto dôvody by mala každá organizácia poznať, aby sa vedela reagovať a predísť odchodu kvalitných zamestnancov. Pravidelne zisťovaná spätná väzba a budovanie dôvery zamestnancov voči kompetentným osobám v spoločnosti je základný predpoklad na zber relevantných údajov.

[8]Profesia. (2017) *Vyše 30 percent zamestnancov v marketingu, cestovnom ruchu, či prekladateľstve zmenilo za posledný rok prácu. Fluktuácia na Slovensku rastie.* http://firma.profesia.sk/vyse-30-percent-zamestnancov-v-marketingu-cestovnom-ruchu-ci-prekladatelstve-zmenilo-za-posledny-rok-pracu-fluktuacia-na-slovensku-rastie/. [accessed 19.10.2017].

 ISBN 978-80-225-4462-7

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA (1/0662/15) "*Ekonomické – sociálne nástroje ako faktor tvorby pracovných miest v podnikoch"* v rozsahu 100%.

Použitá literatúra

Armstrong, M. (2007). *Řízení lisdských zdrojů.* Praha: Grada Publishing. 2007. 800 s. ISBN 80-247-1407-3

Branham, L. (2009). *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem.* Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2903-9

Boushey, H. a Glynn, S.J. (2012). *There are significant business costs to replacing employees*.. Washington: Center for American Progress, 2012. 9s. https://www.americanprogress.org/wp-content/uploads/2012/11/CostofTurnover.pdf. [accessed 19.10.2017].

ISTP. (2016). *Zmenu zamestnania vníma až 73 % ľudí ako krok k lepšiemu.* https://www.istp.sk/clanok/9880/zmenu-zamestnania-vnima-az-73-ludi-ako-krok-k-lepsiemu. [accessed 29.10.2017].

Profesia. (2017) *Vyše 30 percent zamestnancov v marketingu, cestovnom ruchu, či prekladateľstve zmenilo za posledný rok prácu. Fluktuácia na Slovensku rastie.* http://firma.profesia.sk/vyse-30-percent-zamestnancov-v-marketingu-cestovnom-ruchu-ci-prekladatelstve-zmenilo-za-posledny-rok-pracu-fluktuacia-na-slovensku-rastie/. [accessed 19.10.2017].

Smith, B. a Rutigliano, T. The Truth About Turnover. http://news.gallup.com/businessjournal/316/truth-about-turnover.aspx [accessed 25.10.2017].

Szarková, M. (2009). Personálny marketing podnikov v podmienkach globálnej hospodárskej krízy. *Ekonomické rozhľady: Vedecký časopis Ekonomickej univerzity*. roč. 38, č. 3, s. 399. ISSN 0323/262X, 2009

Contact

Ing. Kristína Kováčiková
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: kristina.kovacikova@euba.sk

Riadenie online reputácie a analýza sentimentu ako nástroj na meranie online reputácie
Online reputation management and sentiment analysis as a tool used for measuring online reputation

Mária Kozáková

Abstract
Reputation is defined as an expectation about an entity's behavior, based on information about or observations of its past behavior and i tis considered very valuable asset. Social media provides access to information and observations about people's past behavior from their past public interactions. It allows to users to share their opinions and thoughts. Users of social media leave public traces of our online interactions in the form of tweets, talkbacks, forum questions and answers, wiki edits, and more. For businesses, social media is potentially useful for monitoring the public perception and the social reputation of companies and products. One of the most useful tools for measurement online reputation is sentiment analysis. The aim of this paper is to emphasize the importance of online reputation management in the social media environment and presents sentiment analysis on the example of the automotive indrustry.

JEL classification*: M 10, M14, M31.*
Keywords*: corporate reputation, online reputation management, sentiment analysis, online reputation,automotive industry.*

1 Úvod

S príchodom internetu a súčasným rozkvetom sociálnych médií (blogy, sociálne siete či rôzne online komunity) sa dôveryhodnosť a reputácia podniku stáva čoraz významnejším a vzácnejším strategickým aktívom. Reputácia dokáže ovplyvniť výkony podniku na rôznych úrovniach (najmä finančné výkony), ale jej budovanie, formovanie a posilňovanie už nie je pod výhradnou kontrolou podniku a existuje stále viac dôkazov, že na trhoch charakterizovaných spotrebiteľmi, ktorí využívajú internet a sociálne média je tradičná kontrola podnikov spochybnená novými modelmi spotreby a kultúrami.

Prostredníctvom sociálnych médií si spotrebitelia nielen vymieňajú informácie, zdieľajú názory a nápady, ale aj nepretržite definujú a hodnotia produkty aj samotné značky. Spotrebitelia už nie sú považovaní za exogénni pre podniky, pretože sa takýmto spôsobom podieľajú na výrobných procesoch a spoločne vytvárajú ekonomickú hodnotu.

2 Koncept reputácie podniku v tradičnom poňatí

Riadenie reputácie je pre podnik dôležité, pretože pozitívna reputácia dokáže podniku priniesť viacero výhod. Jednou z výhod pozitívnej reputácie je to, že ide o kľúčový parameter v procese výberu dodávateľa (Walsh, 2009). Spotrebitelia teda s väčšou pravdepodobnosťou vyberú spoločnosti s pozitívnou reputáciou a sú ochotné platiť viac za takéto produkty ako v prípade podniku, ktorý má negatívnu reputáciu (Graham & Moore, 2007). Ďalším , nemenej významným plusom je, že pozitívna reputácia podniku môže vytvoriť pre konkurentov prekážky vstupu na trh a podporiť lojalitu zákazníkov či upútať väčšie množstvo zákazníkov, čo sa nakoniec prejaví na vyššom trhovom podiele a hodnote podniku. Nakoniec, pozitívna reputácia zvyšuje ochotu stakeholderov investovať do podniku, umožňuje prilákať vysokokvalifikovaných zamestnancov a zaistiť si tak vyššie výnosy (Chun, 2005).

Napriek výhodám plynúcim z pozitívnej reputácie, jednotná definícia a vymedzenie tohto pojmu zatiaľ neexistuje. V literatúre možno nájsť množstvo definícii a pohľadov z viacerých vedných disciplín. Komplexnú definíciu reputácie podniku vytvoril autor Barnett et al.(2006, 26-28), ktorý sa na koncept reputácie pozerá ako na kolektívny úsudok pozorovateľov podniku , ktorý je založený na hodnotení finančných, sociálnych a environmentálnych vplyvov podniku v čase. Autor Fombrun et al. (2000) zdôrazňuje, že reputácia pozostáva z dvoch zložiek: emocionálnej (afektívnej) zložky a racionálnej (kognitívnej) zložky.

Autor Aula (2011, 29) zaviedol štyri rôzne prístupy, pomocou ktorých sa snaží vysvetliť pojem reputácia podniku, a to: hodnotenie, vzťahy, postavenie a sociálny kapitál.

Prvý prístup sa týka posudzovania a hodnotenia. Hoci reputácia je abstraktná koncepcia, mohla by byť realizovaná v kontexte hodnotenia rôznych aspektov alebo vlastností podniku, ktoré súvisia s reputáciou podniku (Aula 2011, 29). Aula a Heinonen (2002) predstavili štruktúru reputácie tzv. reputational wheel popisujúcu rozmery reputácie, ktoré môžu byť použité pri riadení reputácie podniku. Týmito dimenziami reputácie sú organizačná kultúra a vedenie, produkty a služby, úspech, zodpovednosť podnikov alebo spoločností, vnímanie verejnosti a schopnosť podniku meniť sa a rozvíjať sa.

Druhým prístupom k reputácii podniku je reputácia vzťahov. V kontexte tohto prístupu je reputácia výsledkom alebo dôsledkom vzťahu a jeho úspechu medzi manažmentom podniku a stakeholdermi.

Tretí prístup k reputácii je reputácia ako postavenie. Reputácia má vždy komunikačnú dimenziu a môže byť vnímaná ako niečo, o čom sa hovorí as čím súvisí. Podľa tohto pohľadu by sa reputácia mala hodnotiť na základe vnímania rôznych funkcií podniku.

Autor Aula (2011) predstavuje aj štvrtý prístup k pojmu reputácie, ktorý je založený na vnímaní reputácie ako sociálneho kapitálu. Jedným zo spôsobov, ako sa pozrieť na reputáciu podniku, je to, že je založená na vytvorených a šírených príbehoch. Je teda neoddeliteľnou súčasťou nehmotného majetku podniku, sociálno-poznávacieho kapitálu. Luoma-aho (2013, 279) dodáva, že koncept sociálneho kapitálu vysvetľuje, ako reputácia podniku prispieva k nehmotnej hodnote podniku.

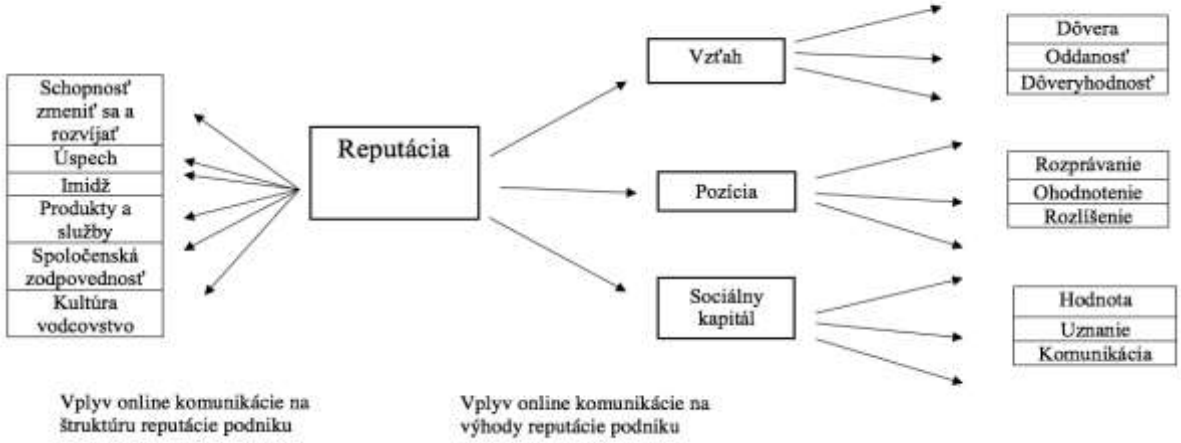
2.1 Reputácia podniku v online prostredí

Svet komunikácie sa v posledných rokoch mimoriadne zmenil vďaka pokroku v oblasti internetu, ktorý dáva ľuďom príležitosť navzájom sa spojiť a komunikovať bez ohľadu na to, kde sa nachádzajú na mape. Podľa Hung et al. (2012) pozitívna reputácia je založená na tom, že podniku zabezpečí takú kvalitu tovarov a služieb, ktorá bude spĺňať očakávania zákazníkov, že zníži náklady na informácie a zvýši dôveru a citový záväzok. Podniky sa musia ubezpečiť, že informácie, ktoré poskytujú na internete týkajúce sa ich produktov / služieb, sú správne. Stále viac zákazníkov závisí od názorov online, ktoré sa týkajú rozhodnutia o kúpe (Hung, et al., 2012). Preto v prípade, že zákazníci nie sú spokojní s danými informáciami, môžu sa ľahko sťažovať a nepodajú pozitívne recenzie, ktoré by ďalej ovplyvnili nákup iných používateľov.

Jedným z hlavných dôvodov, prečo sa podniky zapájajú do rôznych druhov on-line aktivít, je predpoklad, že sú prospešné a významné pre podnik a reputáciu podniku. V novom mediálnom prostredí môže byť online komunikácia považovaná za zdroj vytvorenia pozitívnych výhod pre podnik vo vzťahu k iným aktérom na základe správ, hodnotení a diferenciácie (Aula 2011, 30). Gilpin (2010, 266) dodáva, že novým spôsobom v porovnaní s tradičným pohľadom na reputáciu je, že namiesto systematicky riadeného zdroja musí byť reputácia neustále prediskutovávaná medzi podnikom a jeho stakeholdermi. Ako je uvedené na obrázku 1, Aula (2011, 31) definuje výhody pozitívnej reputácie podniku v on-line komunikácii, ktoré vychádzajú z tradičnej koncepcie reputácie podniku.

 ISBN 978-80-225-4462-7

Obrázok 1
Koncepčný model znázorňujúci vzťahy medzi on-line komunikáciou, štruktúrou reputácie a výhodami pozitívnej reputácie



Zdroj: Aula, P. (2011). Meshworked reputation: Publicists' views on the reputational impacts of online communication. *Public Relations Review.* Vol 37, Issue 1, pp. 28-36.

Platformy sociálnych médií sú považované za nekontrolované arény pre účastníkov online rozhovorov, čo môže predstavovať riziko poškodenia reputácie podniku. Používatelia môžu voľne šíriť názory a nápady, ktoré sú v rozpore so záujmom podniku napríklad pokiaľ ide o prevádzkové alebo etické otázky, kvalitu produktov alebo spokojnosť zákazníkov. Dokonca aj jeden nešťastný zákazník môže spôsobiť poškodenie reputácie prostredníctvom platforiem sociálnych médií. Inak povedané, strata reputácie ovplyvňuje konkurencieschopnosť, postavenie na trhu, dôveru a lojalitu stakeholderov, vzťahy s médiami a legitímnosť operácií (Aula, 2010). Preto sa čoraz viac zdôrazňuje význam riadenia online reputácie a monitorovanie sociálnych médií a je dôležité, aby podniky v ranom štádiu identifikovali kritické situácie. (Kaiser, Schlick, & Bodendorf, 2011).

V dôsledku toho je nutné začleniť do koncepcie riadenia reputácie aj online reputáciu podniku. Manažment reputácie možno považovať za celok, ktorý zahŕňa offline ako on-line svet. Medzi obidvoma koncepciami existuje silná vzájomná prepojenosť a ich oddelenie je takmer nemožné a zároveň by nebolo ani užitočné (Portmann, 2013).

Fungovanie sociálnych médií možno považovať za predstavujúce možné riziko pre reputáciu podniku. V dynamickom on-line prostredí nemožno zdieľaný obsah vopred kontrolovať ani spravovať tak, ako v tradičných médiách. Navyše, rýchlosť komunikácie sa v on-line prostredí dramaticky líši v porovnaní s tradičnými médiami. Sociálne médiá poskytujú používateľom anonymitu a možnosť publikovať alebo zdieľať informácie a obsah počas niekoľkých sekúnd vytvára riziko reputácie (Jones, Temperley & Anderson 2009, 928).

3 Analýza sentimentu

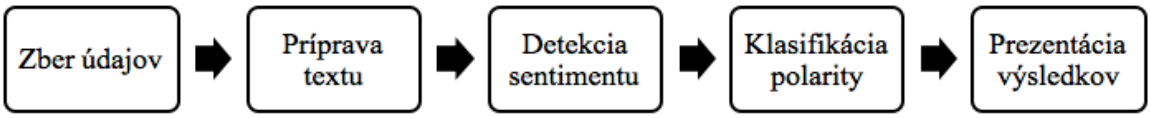
Používaním sociálnych médií vytvára tak podnik ako aj spotrebitelia obrovské množstvo údajov. Používatelia navzájom spolupracujú, diskutujú o svojich skúsenostiach s rôznymi podnikmi a / alebo ich produktmi a čo je dôležitejšie, ovplyvňujú svoje názory navzájom. Avšak, posúdenie všetkých týchto problémov je nemožné vzhľadom na obrovské množstvo údajov. Okrem toho, kým sa vyvodí záver diskusie v rámci online média, trvá to určitý dlhší čas, kedy môže dôjsť k situácii, kedy podnik nebude schopný zabrániť katastrofe. Preto sú potrebné automatické nástroje na prekonanie týchto problémov.

Analýza sentimentu je systematickou analýzou online výrazov (Rambocas & Gama, 2013). Konkrétnejšie, zameriava sa na hodnotenie názorov a postojov k špecifickej téme pomocou techník strojového učenia. Analýza sentimentu je technológiou dolovania dát, ktorá využíva spracovanie prirodzeného jazyka, výpočtovú jazykovú a textovú analýzu na identifikáciu a extrakciu obsahu z množstva textových údajov (Rambocas & Gama, 2013, s. 4). Stručne povedané, analýza sentimentu sa používa na získanie názorov, sentimentov a subjektivity v neštruktúrovanom texte, aby sa zistilo, či sú výrazy v diskusii pozitívne alebo negatívne - priaznivé alebo nepriaznivé. (Bae & Lee, 2012). Dôležitou otázkou v analýze sentimentu však ostáva, čo ovplyvňuje osobu v súvislosti s konkrétnym produktom, pri vyhľadávaní informácií o konkrétnom produkte na sociálnych sieťach.

Analýza sentimentu sa môže vykonať na troch rôznych úrovniach: úroveň dokumentu, úroveň vety a úroveň funkcie (alebo aspektu) (Liu, 2012). Na úrovni dokumentov je cieľom nájsť celkový názor na celý dokument. Vtedy je analýza sentimentu vnímaná ako nástroj, ktorý klasifikuje každý dokument do pozitívnych alebo negatívnych skupín. Na úrovni vety je cieľom nájsť orientáciu sentimentu v každej vete. Základom je najprv identifikovať subjektívne vety a potom určiť sentiment každého z nich. Na úrovni aspektov sú najprv identifikované vlastnosti objektu, o ktorom používateľ niečo napísal alebo komentoval, a až následne sa zistí cieľový sentiment.

Proces analýzy sentimentu sa z niekoľkých krokov znázornených na obrázku.

Obrázok 2
Proces analýzy sentimentu



Zdroj: Rambocas, M. – Gama, J. (2013). *Marketing Research: The Role of Sentiment Analysis*. [online]. [cit. 2017-10-27] Available at http://www.fep.up.pt/investigacao/workingpapers/wp489.pdf

Prvým dôležitým krokom je zber údajov. Zdrojom údajov sú diskusie na verejných fórach, ako sú blogy, ale aj súkromné záznamy prostredníctvom stránok sociálnych sietí, ako sú Twitter a Facebook. Názory a pocity sú vyjadrené rôznymi spôsobmi, vrátane množstva poskytnutých podrobností, používaného druhu slovnej zásoby, kontextu písania, slangov a variácií. To robí ručné analýzy únavné a takmer nemožné. Ale pri analýze sentimentu sa používa inovatívna textová analýza a spracovanie prirodzeného jazyka na extrahovanie a klasifikáciu údajov. Druhým krokom je príprava textu, ktorá zahŕňa vyčistenie extrahovaných údajov pred vykonaním analýzy. Zvyčajne príprava textu zahŕňa identifikáciu a odstránenie netextového obsahu z textového súboru údajov a všetky informácie, ktoré dokážu odhaliť totožnosť recenzentov vrátane: mena recenzenta, miesta recenzenta, dátumu kontroly. Okrem toho sa odstráni aj akýkoľvek iný obsah, ktorý sa nepovažuje za relevantný pre oblasť štúdia a slová, ktoré nie sú relevantné pre priebeh analýzy. Treťou etapou je detekcia sentimentu. Detekcia sentimentu vyžaduje hodnotenie a extrakciu recenzií a názorov z textového súboru údajov pomocou výpočtových úloh. Každá veta je skúmaná z pohľadu subjektivity. V súbore údajov sa uchovávajú iba vety so subjektívnymi výrazmi. Vety, ktoré hovoria o skutočnosti a sú predmetom objektívnej komunikácie, sa vyradia z ďalšej analýzy. Štvrtou etapou je klasifikácia polarity, ktorá klasifikuje každú subjektívnu vetu v textovom dátovom súbore do klasifikačných

skupín. Zvyčajne sú tieto skupiny zastúpené na dvoch extrémnych bodoch (pozitívny, negatívny). Poslednou fázou je prezentovanie výsledkov. Všeobecným účelom analýzy je premeniť neštruktúrovaný text na zmysluplné informácie.

3.1 Využitie analýzy sentimentu na príklade automobilového priemyslu

Analýza sentimentu predstavuje jednu z najrozšírenejších a najpoužívanejších metód, pomocou ktorých podnik dokáže merať online reputáciu. Analýza sentimentu má široké spektrum použitia napr. v oblasti služieb, filmového priemyslu, merateľnosti online hodnotení, monitorovania sociálnych médií a podobne. Cieľom príspevku je poukázať na využitie analýzy sentimentu na príklade automobilového priemyslu.

V rámci analýzy sentimentu sa berie do úvahy vždy prvých 10 výsledkov pri zadaní do vyhľadávača. Hľadanou frázou je vždy všeobecne známe a používané pomenovanie určitého subjektu, ktorý skúmame. Následne po zadaní hľadanej frázy sa objavia výsledky, pričom tieto môžu byť tak negatívne, ako aj pozitívne či dokonca môžu mať aj neutrálnu povahu. Po spočítaní bodov sentimentu a dosiahnutí konečnej sumy, dostaneme výsledný faktor hodnotenia či už úspechu alebo neúspechu skúmaného subjektu vo zvolenom segmente.

Tabuľka 1
Analýza sentimentu

Sentiment/ Pozícia výsledku	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pozitívny sentiment	20	19	18	17	16	15	14	13	12	11
Web patriaci spoločnosti	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Neutrálny sentiment	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Negatívny sentiment	-20	-19	-18	-17	-16	-15	-14	-13	-12	-11

Zdroj: Roháľ, R. – Sasko. J. (2011). Analýza sentimentu výsledkov slovenských firiem. Visibility, s.r.o. Dostupné na :< http://www.reputation.sk/wp-content/uploads/2014/02/ORMreport.pdf>

Analýzou online reputácie pomocou analýzy sentimentu 3 najväčších podnikov v automobilovom priemysle na Slovensku sa zaoberali autori Hojdík a Kozáková (2017). Údaje boli spracované na základe výsledkov vyhľadávania kľúčových slov "volkswagen reputation", "kia reputation" a "peugeot citroen reputation". Výsledky poukázali na to, že zo zvolených subjektov mal najpriaznivejšie výsledky podnik KIA Motoros. Zvyšné dva podniky, dosiahli záporný počet bodov a mali by podniknúť kroky k zlepšeniu svojej reputácie.

Tabuľka 2
Výsledky analýzy sentimentu v automobilovom priemysle

	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**Súčet bodov**
KIA	2	-19	18	17	16	2	14	13	12	11	**86**
VW	-20	-19	18	-17	-16	15	-14	13	2	-11	**-49**
PSA	20	-19	2	2	-16	15	-14	2	12	-11	**-7**

Zdroj: Kozáková,M.- Hojdík,V.(2017). Sentiment analysis and the reputation of automotive companies in Slovak republic. In: Knowelwdge for market use 2017: People in economics –decisions, behavior and normative models. International scientific conference preceedings, pp. 946-955. ISBN 978-80-244-5233-3.

Príkladom podniku, ktorý by mal venovať zvýšenú pozornosť monitorovaniu online reputácie je podnik Volkswagen. Reputácia podniku utrpela kvôli emisnému škandálu v roku 2015 a zároveň v roku 2017 vplyvom štrajku zamestnancov na Slovensku. Každá negatívna zmienka a predovšetkým na internete ponecháva stopu a je ťažké ju vymazať, pretože dokáže aj dlhodobo rezonovať medzi spotrebiteľmi. Obe udalosti poškodili reputáciu podniku, čo odzrkadľujú aj výsledky vyhľadávania prostredníctvom vyhľadávača Google.com. Po zadaní kľúčového slova "Volkswagen Slovakia" bolo analyzovaných prvých 10 výsledkov rozdelených na obdobie pred vypuknutím štrajku a po vypuknutí štrajku zamestnancov (Kozáková, 2017). Výsledky poukázali, že štrajk zamestnancov spoločnosti Volkswagen Slovakia negatívne ovplyvnil celkové sentimentovanie výsledkov kľúčového slova "Volkswagen Slovakia".

Tabuľka 3

Výsledky analýzy sentimentu pred a po vypuknutí štrajku zamestnancov

Pozícia výsledku	**Analýza sentimentu pred 1.6.2017**		**Analýza sentimentu po 1.6.2017**	
	Sentiment	**Počet bodov**	**Sentiment**	**Počet bodov**
1	Neutrálny	2	Negatívny	-20
2	Pozitívny	19	Negatívny	-19
3	Negatívny	-18	Pozitívny	18
4	Negatívny	-17	Negatívny	-17
5	Pozitívny	16	Negatívny	-16
6	Pozitívny	15	Negatívny	-15
7	Pozitívny	14	Negatívny	-14
8	Negatívny	-13	Neutrálny	2
9	Pozitívny	12	Negatívny	-12
10	Pozitívny	11	Negatívny	-11
Súčet bodov	**---**	**41**	**---**	**-104**

Zdroj: vlastné spracovanie

Emisný škandál spoločnosti Volkswagen zo septembra 2015 mal rovnako negatívny dopad na reputáciu podniku. Nielenže ju poškodil, vplyvom tohto škandálu, spoločnosť utrpela straty v predajnosti a zaznamenala pokles zisku. Prostredníctvom vyhľadávača Google.com bolo analyzovaných prvých 20 výsledkov po zadaní kľúčového slova "Volkswagen ". Výsledky ukázali, že celkové skóre sentimentu je oveľa vyššie pred emisným škandálom než potom, čo znázorňuje aj počet pozitívnych výsledkov. Celkový dosiahnutý počet bodov pred emisným škandálom bol 42, po vypuknutí škandálu bol dosiahnutý počet bodov z výsledkov vyhľadávania záporný, a to - 111. (Hojdík, Kozáková a Melich, 2017).

Tabuľka 4

Výsledky analýzy sentimentu pred a po vypuknutí emisného škandálu

Pozícia výsledku	**Analýza sentimentu pred septembrom 2015**		**Analýza sentimentu po septembri 2015**	
	Sentiment	**Počet bodov**	**Sentiment**	**Počet bodov**
1	Neutrálny	2	Neutrálny	2
2	Neutrálny	2	Neutrálny	2
3	Neutrálny	2	Negatívny	-18
4	Neutrálny	2	Neutrálny	2
5	Pozitívny	16	Negatívny	-16
6	Pozitívny	15	Negatívny	-15
7	Negatívny	-14	Negatívny	-14

 ISBN 978-80-225-4462-7

8	Pozitívny	13	Neutrálny	2
9	Neutrálny	2	Negatívny	-12
10	Neutrálny	2	Negatívny	-11
11	Neutrálny	2	Negatívny	-10
12	Negatívny	-9	Negatívny	-9
13	Negatívny	-8	Pozitívny	8
14	Neutrálny	2	Negatívny	-7
15	Pozitívny	6	Negatívny	-6
16	Neutrálny	2	Negatívny	-5
17	Pozitívny	4	Negatívny	-4
18	Negatívny	-3	Pozitívny	3
19	Pozitívny	2	Negatívny	-2
20	Neutrálny	2	Negatívny	-1
Súčet bodov	---	42	---	-111

Zdroj: Kozáková,M.- Hojdík, V.- Melich,P. (2017).

4 Záver

Podnik by mal venovať dostatočnú pozornosť tomu, čo sa o ňom alebo jeho produktoch či službách píše alebo hovorí. Pomocou sociálnych médií si môže zabezpečiť výhody, no na druhej strane aj jeden nespokojný zákazník a jeho negatívna recenzia mu dokážu ublížiť a poškodiť reputáciu na dlhší čas. Vzhľadom k tomu, že všetko, čo sa píše na internete a v prostredí sociálnych médií ostáva mimo kontrolu podniku, mal by podnik pravidelne monitorovať správy na internete a vhodným spôsobom a pružne na správy reagovať. Jedným z prostriedkov, pomocou ktorého podnik dokáže rýchlo a pomerne jednoducho monitorovať online reputáciu je analýza sentimentu, ktorá dokáže identifikovať či správy majú negatívny alebo pozitívny tón. Na čo treba však upozorniť je, že je dôležité, aký tón či sentiment majú prvé výsledky vyhľadávania po zadaní konkrétneho kľúčového slova. Tieto výsledky majú totiž najvyššiu váhu, čo znamená, že ak prvé výsledky sú negatívne, negatívny je aj celkový výsledok hodnotenia online reputácie podniku. Príkladom využitia analýzu sentimentu bol automobilový priemysel a výsledky poukazujú na to, že negatívne správy na internete negatívne dokážu ovplyvniť reputáciu podniku aj s odstupom času, pretože negatívne príspevky, správy či články na blogoch sa dajú len ťažko vymazať.

Okrem analýzy sentimentu existujú viaceré iné nástroje, ktoré dokážu analyzovať správy z Twitteru alebo iných sociálnych sietí, avšak vzhľadom na veľký počet údajov dokážu analyzovať len správy za niekoľko pár hodín. Ide teda o sledovanie okamžitého sentimentu.

Poznámka
Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu č. I-17-108-00 „Analýza a hodnotenie online reputácie subjektov automobilového priemyslu“ v rozsahu 100%.

Použitá literatúra (References)

Aula, P. (2010). Social media, reputation risk and ambient publicity management. *Strategy & Leadership*, Vol. 38, pp.43 - 49.

Aula, P. (2011). Meshworked reputation: Publicists' views on the reputational impacts of online

communication. *Public Relations Review.* Vol 37, Issue 1, pp. 28-36.

Aula, P. & Heinonen, J. (2002). Maine: menestystekijä. Helsinki: WSOY.

Bae, Y., - Lee, H. (2012). Sentiment Analysis of Twitter Audiences: Measuring the Positive or Negative Influence of Popular Twitterers. Journal of the american society for information science and technology, pp. 2521–2535.

Barnett, M. L.,- Jermier, J. M., - Lafferty, B. A. (2006). Corporate Reputation: The Definitional Landscape. *Corporate Reputation Review*, pp.26 – 38.

Farhadloo, M., - Rolland, E. (2013). Multi-class Sentiment analysis with clustering and score representation. In *Data Mining Workshops (ICDMW), 2013 IEEE 13th International Conference*, pp. 904-912). IEEE.

Gilpin, D. (2010). Organizational Image Construction in a Fragmented Online Media Environment. *Journal of Public Relations Research.* Vol. 22, Issue 3, pp. 265-287.

Hung, Y., et al. (2012). Online reputation management for improving marketing by using a hybrid MCDM model. *Knowledge-Based Systems*, pp. 87–93.

Jones, B.- Temperley, J. - Lima, A. (2009). Corporate reputation in the era of Web 2.0: The case of Primark. Journal of Marketing Management. Vol.25, Issue 9, pp. 927-939.

Kaiser, C.- Schlick, S., - Bodendorf, F. (2011). Warning system for online market research – Identifying critical situations in online opinion formation. *Knowledge-Based Systems*. Vol 24, pp. 824–836.

Kozáková,M.- Hojdík,V.(2017). Sentiment analysis and the reputation of automotive companies in Slovak republic. In: *Knowelwdge for market use 2017: People in economics – decisions, behavior and normative models. International scientific conference preceedings*, pp. 946-955. ISBN 978-80-244-5233-3.

Liu, B. (2012). Sentiment analysis and opinion mining, Vol. 5, Morgan & Claypool Publishers, pp. 1-167.

Luoma-aho, V. (2013). *Corporate Reputation and the Theory of Social Capital. The handbook of Communication and Corporate Reputation* (1st ed.). 279-290. John Wiley & Sons, Inc.

Portmann, E. (2013). The FORA Framework. Berlin: Springer Berlin Heidelberg.

Rambocas, M. – Gama, J. (2013). Marketing Research: The Role of Sentiment Analysis. [online]. [cit. 2017-07-15] Available at http://www.fep.up.pt/investigacao/workingpapers/wp489.pdf

Contact
Ing. Mária Kozáková
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikových financií
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: maria.kozakova@euba.sk

Rizikové profily poisťovní a bánk v regulovanom prostredí
Risk profiles of insurance companies and banks in regulated environment

Magdaléna Kubranová

Abstract
The aim of this paper is to outline the risks that insurance companies and banks are exposed to, as the institutions that we frequently come to contact, to compare different risk profiles of these two institutions with respect to their dissimilar business nature and unequal regulation. The risk profile in insurance industry and banking are essentially dissimilar. The principle of business model is decomposition risk in portfolio and in time. That is determining factor for long-time risk profile in insurance compared to short-time reference to risk in banking system. Insurance business run a risk especially subscription risk and market risk and relatively low liquidity. The banks are on the contrary run a risk especially market risk, liquidity risk and credit risk also customer risk. But the banks have no subscription risk. Market risk is serious for both of sectors to an equal extent, but in the last analysis diversified in details. It comes to this that also expressively lower disproportion assets and liabilities in insurance system.

***JEL classification**: G21, G22, E44*
***Keywords**: risk profiles, unequal regulation, insurance and bank*

1 Úvod

Banky a poisťovne fungujú na dvoch veľmi rozdielnych obchodných modeloch, majú aj odlišné rizikové profily, a to na mikroúrovni ako stabilita finančnej inštitúcie, tak aj na makroúrovni ako stabilita finančného systému ako celku a jeho vplyv na ekonomiku. Základom činnosti poisťovní je preberanie rizika a jeho zmena, kým v prípade bánk je to zhromažďovanie vkladov a poskytovanie pôžičiek spolu so širokou škálou doplnkových, spoplatnených služieb. Na mikroúrovni sú poisťovne zvyčajne vopred a dlhodobo financované, majú jednoduchšiu štruktúru súvahy a sú vo výrazne menšej miere vystavené riziku likvidity.

Aktíva a pasíva v poisťovníctve sú vo všeobecnosti prepojené. Na druhej strane banky sa často musia vyrovnávať so štrukturálnymi nerovnováhami medzi aktívami a pasívami, čo významne zvyšuje riziko likvidity. Znášanie a transparentnosť predpokladaného rizika sú v poisťovníctve a tradičnom retailovom a korporátnom bankovníctve podobné, ale nižšie v prípade niektorých doplnkových činností v bankovníctve. Vzájomná prepojenosť medzi jednotlivými subjektmi je výraznou črtou bankového obchodného modelu a to zvlášť kvôli medzibankovým úverom, zatiaľ čo v poisťovníctve je prepojenosť veľmi malá. Volatilita, resp. nestabilita kapitálu je v priemere vyššia v bankovníctve. Investičná stratégia je v poisťovníctve zväčša dlhodobá a predvídateľnejšia, než krátkodobá a na výnos zameraná investičná stratégia v bankovníctve.

1.1 Súčasný stav regulačného prostredia na európskej úrovni

Časť iniciatív v oblasti regulácie finančného trhu prichádza z Európy, v súlade so schváleným Lamfalussyho plánom prípravy legislatívy vo finančnom sektore, k čomu sa neskôr pripája De Larosierov plán, Liikanenova správa alebo súčasný Junckerov plán, známy ako únia kapitálových trhov. Ďalšia časť je globálna, patrí sem napríklad regulácia bazilejské pravidlá kapitálovej primeranosti alebo požiadavky solventnosti pre poisťovníctvo. Napokon sú tu aj iniciatívy na národnej úrovni, ktoré buď spomínané európske a globálne iniciatívy implementujú, alebo ich prispôsobujú a dopĺňajú na obraz národného trhu. Európske regulačné iniciatívy prichádzajú z viacerých úrovní. Smernice a nariadenia priamo z Bruselu – z

Európskej komisie, Európskeho parlamentu a Rady Európy. Okrem toho regulatórnu právomoc pre európsky finančný trh majú aj európske orgány dohľadu. Medzi globálne inštitúcie, ktoré majú vplyv na smerovanie finančného trhu, patrí Bazilejský výbor pre bankový dohľad v oblasti bankovníctva, Medzinárodná asociácia dohľadov nad poisťovníctvom v oblasti poisťovníctva, Medzinárodná organizácia dohľadov nad penziami v oblasti dôchodkov a Medzinárodná asociácia dohľadov nad cennými papiermi v oblasti kapitálových trhov.

1.1.1 Kapitálové požiadavky v poisťovníctve

Hlavným cieľom regulácie v poisťovníctve je ochrana poistníkov a oprávnených osôb v prepojení na finančnú stabilitu. Základné prvky regulácie v poistnom sektore sú kvantitatívne požiadavky, kvalitatívne požiadavky a požiadavky na transparentnosť. Smernica Solventnosť II zaviedla zmenu v regulácii činnosti poisťovní. Bola implementovaná zákonom č. 39/2015 Z. z. o poisťovníctve a o zmene a doplnení niektorých. Niektoré ustanovenia smernice Solventnosť II týkajúce sa kapitálových požiadaviek boli transponované do opatrenia Národnej banky Slovenska č. 6/2015 Smernica Solventnosť II, a tým aj zákon o poisťovníctve a naň nadväzujúce opatrenie o solventnosti, obsahuje len rámec výpočtu kapitálových požiadaviek, a to najmä princíp výpočtu, predpoklady výpočtu a frekvenciu výpočtu kapitálovej požiadavky na solventnosť a minimálnej kapitálovej požiadavky na solventnosť. Samotný výpočet je v zmysle Lamfalussyho procesu stanovený k smernici Solventnosť II s cieľom zabezpečiť, aby sa pri výpočte postupovalo rovnako vo všetkých členských štátoch Európskej únie. Okrem splnomocňovacích ustanovení pre vykonávacie opatrenia smernica Solventnosť II bola doplnená o splnomocňovacie ustanovenia pre prijatie regulačných alebo implementačných technických štandardov. Príprava týchto predpisov bola rozdelená do dvoch kôl, pričom predpisy v prvom kole už boli prijaté a zverejnené. Sú to predpisy týkajúce sa schvaľovacieho procesu orgánu dohľadu. Okrem záväznej regulácie Európsky orgán pre poisťovníctvo a dôchodkové poistenie zamestnancov pripravil usmernenia, ktoré majú skôr vysvetľujúci charakter a ktoré sú zverejnené vo všetkých oficiálnych jazykoch Európskej únie.

Výpočet kapitálových požiadaviek spočíva v rizikovo orientovanom prístupe pri predpoklade, že zlyhanie poisťovne (resp. zaisťovne) nastane s pravdepodobnosťou 0,5 % počas jedného roka. Výpočet využíva metódou Value-at-Risk. Vo výpočte sa zohľadňujú všetky materiálne a kvantifikovateľné riziká, a to trhové riziko, riziko zlyhania protistrany, upisovacie riziko životného, neživotného a zdravotného poistenia, riziko nehmotného majetku a operačné riziko. Výpočet sa môže uskutočniť prostredníctvom štandardného vzorca alebo interného modelu poisťovne po predchádzajúcom schválení orgánom dohľadu. Výpočet je súčtom základnej kapitálovej požiadavky na solventnosť, kapitálovej požiadavky pre operačné riziko a úpravy zohľadňujúcej schopnosť absorbovať straty technickými rezervami a odloženými daňovými záväzkami. Štandardný vzorec na výpočet pozostáva zo šiestich modulov, z ktorých sa väčšina ďalej člení na podmoduly, a zohľadňuje diverzifikáciu medzi rizikami prostredníctvom korelácií na úrovni jednotlivých modulov, podmodulov alebo aj na úrovni skupín činností, resp. regiónov. Frekvencia výpočtu je minimálne ročná, pričom jej prepočet sa uskutočňuje v prípade významnej zmeny rizikového profilu.

1.1.2 Regulácia v bankovníctve

Krízové roky na finančných trhoch priniesli novú skúsenosť, ukazujúc, ako rýchlo sa môže rozplynúť dostupnosť trhovej likvidity a že platnosť uvedenej tézy stojí viac na silných predpokladoch z čias dobrých trhových podmienok a ekonomických fundamentov. Jednoduchý prístup inštitúcií k trhovej likvidite sa v stresovej situácii nepotvrdil. Aj keď sa vedú polemiky, či to bolo spôsobené viac nedostatkom trhovej likvidity alebo stratou dôvery. Výsledkom bolo, že banky napriek adekvátnej úrovni kapitálu nedokázali obozretne riadiť svoju likviditu, čo malo ďalekosiahle následky na finančný sektor, ale aj na reálnu ekonomiku. Situácia si

 ISBN 978-80-225-4462-7

vyžiadala zásah centrálnych bánk na podporu trhov a v niektorých prípadoch aj individuálnych inštitúcií. Kríza na jednej strane ukázala, ako vývoj na finančných trhoch v poslednom desaťročí zvýšil zložitosť riadenia rizika likvidity a upozornila na dôležitosť venovať mu zvýšenú pozornosť. Pretože nedostatok likvidity v individuálnych inštitúciách a jej obmedzený prístup na finančný trh môže mať významný negatívny dosah na celý finančný systém. Na druhej strane kríza opätovne navrátila otázku významu likvidity pre riadne fungovanie tak finančných trhov, ako aj bankového sektora.

Riziko likvidity v rámci novej regulácie. Prvý ucelený návrh manažmentu rizika likvidity predložil Bazilejský výbor už v roku 2008. O dva roky neskôr prišiel s prvým návrhom kvantitatívnych ukazovateľov na vykazovanie úrovne krytia likvidity. V januári 2013 bol predstavený nový balík modifikácií parametrov pôvodného ukazovateľa, vychádzajúci z prvých skúseností a kvantifikácií dobrovoľného výkazníctva (reportingu). Nový balík obsahoval zmeny, ako napríklad definíciu likvidných aktív a čistých záporných finančných tokov, a posun plnej záväznosti z roku 2015 na január 2019. Jedným z opatrení na zamedzenie vzniku krízy likvidity vo finančnom sektore na európskej úrovni je nová regulácia inšpirovaná návrhom Bazilejského výboru (Bazilej III), ktoré boli prijaté 26. 6. 2013 s účinnosťou od 1. 1. 2014. Patria do balíčka opatrení, tzv. single rule book, ktorých cieľom je podporiť jednotné pravidlá pre posilnenie jednotného trhu a obozretného podnikania finančného sektora, posilniť schopnosť trhu absorbovať šoky vyplývajúce z finančných a ekonomických stresov, zabrániť prelievaniu rizík z finančného sektora do reálnej ekonomiky a v neposlednom rade zabrániť príležitostiam na regulačnú arbitráž.

2 Výsledky zisťovania rozdielnych rizikových profilov

2.1 Stabilita predmetu podnikania a financovanie

Porovnateľne užšia variabilita podnikania čo sa týka rozsahu produktového portfólia, služieb a obchodných modelov je v poisťovníctve. Základnou úlohou je preberanie a transformácia rizika, pričom zohľadňuje produkty s dlhodobou orientáciou, pretože veľká časť poistiek je s dobou trvania v desiatkach rokov. Krátkodobé výkyvy majú iba obmedzený vplyv na výsledky a udržateľnosť podnikania. Poisťovne sú primárne financované poistníkmi a v menšej miere vkladmi akcionárov a cudzími zdrojmi, financovanie je dlhodobé. Pohľadávky a záväzky sú pevne prepojené, pretože v prípade zrušenia poistky sú pohľadávky a záväzky odpisované v rovnakom čase. Záväzky majú zvyčajne dlhšiu dobu splatnosti než pohľadávky, čoho dôsledkom je práve stabilnejšie financovanie. Investovanie vychádza z konzervatívneho prístupu, ktoré je zamerané na schopnosť splácať budúce záväzky. Poisťovne sú charakteristické ekonomicky stabilnou súvahou vďaka dlhodobým záväzkom klientov i akcionárov. Ekonomický cyklus spôsobuje mimoriadne výplaty iba v obmedzenej miere. Vďaka konzervatívnemu investovaniu vznikajú v portfóliách poisťovní vo všeobecnosti nižšie straty. Vzájomné financovanie úvermi medzi jednotlivými subjektmi je zriedkavé. Obmedzená je aj miera prenosu rizika na kapitálové trhy.

V bankovníctve je široká škála podnikania, služieb a obchodných modelov. Banky čelia vyššej nestálosti výnosov z dôvodu prevahy krátkodobých produktov a popri tom vykonávajú viaceré odlišné činnosti ako prijímanie vkladov, doplnkové služby, platobné služby, účasť na tvorbe trhu a poskytovanie poradenstva. Existuje rozmanitá štruktúra financovania napr. vklady, medzibankové úvery, cenné papiere, dlhopisy, repo obchody, vklady akcionárov atď. Podstatná časť zdrojov je s krátkou splatnosťou. Pohľadávky a záväzky nie sú silno prepojené, splatenie pôžičky či predaj pohľadávky nemajú okamžitý vplyv na štruktúru financovania. Na oboch stranách súvahy sú riziká avšak navzájom nezávislé, keďže pohľadávky a záväzky nie sú prepojené. Hlavné riziko spočíva v hodnote a splatnosti pohľadávok. Pohľadávky a záväzky sú v značnej miere vystavené ekonomickému cyklu. Medzibankové úvery a financovanie je

 ISBN 978-80-225-4462-7

súčasťou základného obchodného modelu. V manažmente aktív a pasív sa vytvára riziko, že banky nebudú schopné plniť svoje záväzky v prípade, že pohľadávky nevedia dostatočne rýchlo premeniť na hotovosť, V zásade majú v bankách záväzky kratšiu dobu splatnosti než pohľadávky. Investičný prístup bánk je zameraný na maximalizáciu zisku.

2.2 Transparentnosť rizikových profilov

V poisťovníctve je nižší predpoklad vzniku rizika pri vzájomnej prepojenosti klientov a firiem. Pravdepodobnosť, že jediná poisťovňa spôsobí systémové riziko je nízka. Poisťovne majú motiváciu odhadnúť a ohodnotiť riziko, keďže približne 80 % rizika neživotného poistenia a 95 % rizika životného poistenia je alokované priamo na účte klienta a v prípade zodpovednosti až 100 % je alokovaných voči klientom navzájom. Vystavenie riziku likvidity je obmedzené. Väčšina poistiek nemôže byť vyplatená podľa vlastného uváženia klienta, alebo iba za cenu sankcií. Väčšie sumy sú obyčajne vyplácané až v dlhodobom horizonte. Riziko likvidity spočíva najmä v nerovnováhe medzi pohľadávkami a záväzkami, ktorá je predpovedateľná niekoľko mesiacov vopred.

Vo všeobecnosti je v bankách vysoká miera motivácie pri odhaľovaní a oceňovaní rizika. Aj keď v čase pred krízou viedla transformácia aktív do cenných papierov k zhoršovaniu zabezpečovacích štandardov a riziká neboli alokované v rámci súvahy. Likvidita je kľúčovým rizikom bánk. Priemerná splatnosť pohľadávok je zvyčajne dlhšia než priemerná splatnosť záväzkov. V bankách sa praktizuje veľká prepojenosť klientov a firiem navzájom medzibankové financovanie a repo obchody. Riziková je vysoká miera investovania do cenných papierov vydaných inými bankami, frekvencia obchodovania a finančných transakcií medzi inštitúciami. Vzniká vysoká pravdepodobnosť prenosu systémového rizika do ekonomiky vôli problémom jednej banky.

2.2.1 Trhové riziko v poisťovníctve

Kapitálová požiadavka pre trhové riziko zahŕňa riziko poklesu základných vlastných zdrojov vyplývajúce zo zmien volatility a hodnoty trhových cien finančných nástrojov. Má niekoľko modulov: riziko úrokových mier, akciové riziko, riziko nehnuteľností, riziko úverového rozpätia, riziko koncentrácie a kurzové riziko. ***Kapitálová požiadavka pre riziko úrokových mier*** sa rovná strate základných vlastných zdrojov, ktorá by vyplynula z okamžitého nárastu alebo poklesu základných bezrizikových mier pre danú menu a splatnosť. ***Kapitálová požiadavka pre akciové riziko*** sa rovná strate základných vlastných zdrojov, ktorá by vyplynula z okamžitého poklesu hodnoty akcií. ***Kapitálová požiadavka pre riziko nehnuteľností*** sa rovná strate základných vlastných zdrojov, ktorá by vyplynula z okamžitého poklesu hodnoty nehnuteľností o 25 %. ***Kapitálová požiadavka kurzového rizika*** je určená stratou základných vlastných zdrojov, ktorá by vyplynula z okamžitej zmeny hodnoty cudzej meny voči mene použitej na vypracovanie účtovnej závierky. Zdrojom kurzového rizika môže byť investičné portfólio poisťovne a aktíva a záväzky príbuznej spoločnosti.

2.2.2 Upisovacie riziko v poisťovníctve

Kapitálová požiadavka pre ***upisovacie riziko životného poistenia*** zahŕňa riziko zmeny hodnoty a trendu vývoja parametrov výpočtu technických rezerv. Ide o riziká úmrtnosti, dlhovekosti, invalidity – chorobnosti, nákladov, revízneho rizika, rizika odstúpenia od zmluvy a katastrofického rizika životného poistenia. ***Kapitálová požiadavka pre riziko úmrtnosti*** sa rovná strate základných vlastných zdrojov, ktorá by vyplynula z okamžitého trvalého zvýšenia mier úmrtnosti použitých vo výpočte technických rezerv o 15 %. ***Kapitálová požiadavka pre riziko dlhovekosti*** sa rovná strate základných vlastných zdrojov, ktorá by vyplynula z okamžitého trvalého zníženia mier úmrtnosti použitých vo výpočte technických rezerv o 20 %. ***Kapitálová požiadavka pre riziko invalidity, resp. chorobnosti*** zohľadňuje riziko, že viac

poistených, než sa predpokladalo, sa stane invalidnými alebo chorými a dôjde k nižšej miere uzdravenia, než sa predpokladalo. ***Kapitálová požiadavka pre riziko nákladov*** zahŕňa možnú zmenu nákladov vzniknutých pri správe poistných zmlúv, najmä mzdové náklady zamestnancov, provízie, náklady na softvér a hardvér, náklady súvisiace s budovou sídla poisťovne. ***Riziko revízie*** zahŕňa riziko nepriaznivej zmeny vyplácaných dôchodkov (zvýšenie o 3 %) v dôsledku neočakávanej revízie poistného plnenia. Toto riziko sa aplikuje na anuity a poistné plnenia aproximované anuitami, ktoré sú dôsledkom poistných udalostí v neživotnom poistení, napríklad na povinné zmluvné poistenie zodpovednosti za škodu spôsobenú prevádzkou motorového vozidla. ***Riziko odstúpenia od zmluvy*** pokrýva nepriaznivé zvýšenie poistných záväzkov v dôsledku zmeny hodnoty alebo volatility použitých predpokladov pre ukončenie zmluvy s výplatou odkupnej hodnoty alebo bez jej výplaty a tiež predpokladov na obnovenie zmluvy použitých vo výpočte technických rezerv. Kapitálová požiadavka pre riziko odstúpenia od zmluvy sa rovná strate základných vlastných zdrojov po jednom z nasledujúcich scenárov: trvalé zvýšenie alebo zníženie odstúpenia od zmluvy alebo hromadné odstúpenie od zmluvy. ***Katastrofické riziko životného poistenia*** vyplýva z možného jednorazového nastatia extrémneho výskytu úmrtí, ktoré nie sú dostatočne zohľadnené v podmodule rizika úmrtnosti, napríklad následkom nákazlivej choroby alebo pandémie, pri ktorých neplatí predpoklad nezávislosti medzi jednotlivými osobami.

Upisovacie riziko neživotného poistenia je riziko poistného a rezerv, z riziko odstúpenia od zmluvy a katastrofické rizik. ***Riziko poistného*** sa vzťahuje na poistné plnenia, ktoré nastanú po období vyhodnotenia solventnosti. Je to riziko, že budúce náklady na poistné plnenia budú vyššie než zaslúžené poistné. ***Riziko rezerv*** vyplýva z možného podhodnotenia technickej rezervy na poistné plnenia alebo z možnej fluktuácie budúcich plnení vzhľadom na ich náhodný charakter. Riziko poistného a rezerv zachytáva možné straty, ktoré nastanú s bežnou frekvenciou. Extrémne udalosti sú zohľadnené v katastrofickom riziku. Kapitálová požiadavka pre riziko poistného a rezerv sa vypočíta na základe faktorového prístupu, ktorý umožňuje zohľadnenie rizika zmlúv uzatvorených počas nasledujúcich 12 mesiacov. Vo výpočte je náročné zohľadniť vplyv zmlúv znižujúcich riziko (zaistenie) a tiež závislosti jednotlivých rizík, napríklad pre riziko zlyhania protistrany, ktoré sú implicitne zohľadnené v korelačných parametroch., za jednotlivé segmenty neživotného poistenia po zohľadnení geografickej diverzifikácie. Podmodul ***rizika odstúpenia od zmlúv*** zahŕňa riziko hromadného odstúpenia od zmlúv, t. j. stratu základných vlastných zdrojov v dôsledku zrušenia 40 % zmlúv. V prípade zaistných zmlúv sa riziko hromadného odstúpenia od zmlúv týka aj budúcich zaistných zmlúv. Na rozdiel od životného poistenia podmodul nezahŕňa zvýšenie poistných záväzkov v dôsledku zmeny hodnoty alebo volatility použitých predpokladov pre ukončenie zmluvy, keďže v neživotnom poistení sa vo výpočte rezerv takýto predpoklad nevyužíva, resp. jeho vplyv na hodnotu technických rezerv je nemateriálny. K***atastrofické riziko neživotného poistenia*** je rozdelené do troch samostatných rizík, ktoré pokrývajú katastrofické riziká vzťahujúce sa na prírodné udalosti, udalosti spôsobené človekom a na iné katastrofické udalosti. Riziko prírodnej katastrofy zahŕňa riziko víchrice, zemetrasenia, povodne, krupobitia a zosuvu pôdy v regiónoch EHS a Švajčiarska. Každá prírodná udalosť má stanovený faktor pre danú krajinu, ktorý reprezentuje výskyt straty s pravdepodobnosťou 99,5 % ako percento k celkovej poistnej sume v tejto krajine. Kapitálová požiadavka ***rizika prírodnej udalosti*** sa rovná strate základných vlastných zdrojov vplyvom nastatia jednej alebo dvoch udalostí odvodených zo straty vypočítanej na základe stanovených faktorov a hodnoty existujúcich poistných súm pre zmluvy citlivé na dané riziko. Pre riziko ***katastrofy spôsobenej človekom*** a pre iné katastrofické riziko nebol zvolený prístup založený na scenároch pre široký rozsah poistných zmlúv. Riziká zodpovednostného poistenia sú menej predvídateľné. Preto kapitálová požiadavka pre tieto riziká je určená faktormi tak, aby vyjadrovali dodatočnú stratu s pravdepodobnosťou nastatia 99,5 %. Pre mieru expozície rizika, od ktorej sa odvodzuje kapitálová požiadavka, bola zvolená

hodnota poistného, poistnej sumy, a v prípade škôd spôsobených prevádzkou motorového vozidla počet poistených vozidiel.

Upisovacie riziko zdravotného poistenia je rozdelené podľa technického základu kalkulácie zdravotného poistenia (podobné životnému poisteniu alebo podobné neživotnému poisteniu) a katastrofického rizika zdravotného poistenia. Podmodul upisovacieho rizika zdravotného poistenia zahŕňa vplyv zmeny hodnoty alebo trendu parametrov použitých vo výpočte technických rezerv podobne ako v module upisovacieho rizika životného poistenia. Pre väčšinu rizík (úmrtnosť, dlhovekosť, náklady, revízia a riziko ukončenia zmlúv) sú parametre scenárov zhodné so životným poistením. Podmodul ***rizika invalidity***, resp. chorobnosti zdravotného poistenia je na rozdiel od upisovacieho rizika životného poistenia rozdelený na dve riziká. ***Riziko zabezpečenia príjmu*** kopíruje dizajn životného podmodulu, ktorý dopĺňa o stresový scenár predpokladaného trvania invalidity, resp. choroby, ak sa takýto predpoklad používa vo výpočte technických rezerv. ***Riziko liečebných nákladov*** je podmodul a skladá sa z dvoch komponentov, a to z vplyvu zmeny predpokladaného objemu liečebných nákladov zohľadnených vo výpočte technických rezerv a z vplyvu zmeny predpokladanej inflácie liečebných nákladov na základné vlastné zdroje. Upisovacie riziko zdravotného poistenia má rovnaký dizajn ako modul upisovacieho rizika neživotného poistenia s výnimkou katastrofického rizika. Podmodul ***katastrofického rizika zdravotného poistenia*** je zložený z troch základných scenárov (hromadný úraz, koncentrácia úrazov a pandémia), o ktorých sa predpokladá, že sú nezávislé. Scenár hromadného rizika zahŕňa situáciu, keď sa veľa ľudí združuje na jednom mieste a hrozí riziko hromadného úmrtia, invalidity alebo poškodenia v dôsledku úrazu. Dizajn scenára vyplýva z predpokladu, že na škodách sa bude podieľať veľký počet poisťovateľov a časť poškodených nie je poistená. Kapitálová požiadavka pre ***riziko hromadného úrazu*** sa rovná strate, ktorá by vyplynula zo škody vypočítanej na základe stanoveného podielu osôb, ktoré získajú nárok na plnenia, z hodnoty plnení a podielu osôb postihnutých hromadným úrazom. Scenár koncentrácie úrazov zahŕňa situáciu koncentrovanej expozície voči riziku úrazu, napríklad poistné krytie husto obývanej lokality, ktorá môže vyústiť do koncentrácie plnení pri smrti v dôsledku úrazu. Kapitálová požiadavka pre riziko ***koncentrácie úrazov*** sa rovná strate, ktorá by vyplynula zo škody vypočítanej na základe najväčšej koncentrácie rizika úrazu v krajine, stanoveného podielu osôb, ktoré získajú nárok na plnenia, a z priemernej hodnoty poistných plnení pre určené druhy poistenia. Scenár pandémie zahŕňa zvýšené liečebné náklady a náklady na invaliditu v dôsledku pandémie. Scenár nezahŕňa riziko smrti v dôsledku pandémie, keďže to je už pokryté v module upisovacieho rizika životného poistenia. Dizajn scenára vyplýva z predpokladu, že na poistných plneniach sa bude podieľať obmedzený počet poisťovateľov. Kapitálová požiadavka pre ***riziko pandémie v zdravotnom poistení*** sa rovná strate základných vlastných zdrojov, ktorá by vyplynula zo škody vypočítanej na základe stanovených faktorov, a z hodnoty očakávaných plnení pre poistenia v rámci rozsahu scenára.

Kapitálová požiadavka pre ***riziko zlyhania protistrany*** zahŕňa zmenu hodnoty aktív a záväzkov zapríčinenú neočakávaným nesplnením záväzku protistrany (default) alebo zapríčinenú zhoršením kreditnej kvality protistrán a dlžníkov. Aplikuje sa na zaistenie, sekuritizáciu, finančné deriváty (okrem kreditných derivátov, ktorých riziko je zahrnuté v riziku úverového rozpätia), vklady vo finančných a úverových inštitúciách, pohľadávky voči sprostredkovateľom a poistníkom. Výpočet závisí od diverzifikácie portfólia a od skutočnosti, či protistrana má pridelený rating. Kapitálová požiadavka ***pre operačné riziko*** sa určuje lineárnym vzorcom s hornou hranicou 30 % základnej kapitálovej požiadavky na solventnosť (BSCR). Vzhľadom na nedostupnosť modelov a údajov pre kalibráciu faktorov výpočtu nie je táto kapitálová požiadavka citlivá na riziko. minimálna kapitálová požiadavka (mcr) ***Minimálna kapitálová požiadavka*** predstavuje najnižšiu akceptovateľnú hranicu kapitálu

poisťovní zabezpečujúcu schopnosť absorbovať neočakávané straty počas jedného roka pri spoľahlivosti 88,5 %. Hlavnými princípmi výpočtu minimálnej kapitálovej požiadavky je jednoduchosť a auditovateľnosť.

2.2.3 Kľúčové riziko bánk

Hlavným rozdielom je, že základnou úlohou bánk je transformácia splatnosti krátkodobých vkladov (vysoko likvidných zo strany ich vlastníka) do rôznych typov likvidných a nelikvidných aktív (úverov), zvyčajne s výrazne dlhšou splatnosťou ako vklady. Banka z povahy svojej činnosti pracuje s ***asymetriou splatností svojich aktív a pasív***, ktorá môže byť zmluvná alebo odhadovaná, a za určitých okolností môžeme hovoriť aj o neočakávanej splatnosti. Na jednej strane zmluvná splatnosť vychádza zo zmluvných podmienok a vplýva na splatnosť, ktorú banka odhaduje podľa svojho obchodného modelu. Na druhej strane klienti môžu vyčerpať viac vkladov, resp. opätovne vložiť (roll over) menej vkladov, ako banka odhadovala, alebo môžu využiť možnosť výberu vkladu pred jeho splatnosťou aj za cenu pokuty, čo banka neočakávala. Zároveň pri riadení likvidity je treba vziať do úvahy odlišnú mieru istoty peňažných tokov bánk tak na strane aktív, ako aj na strane pasív, pretože sú ovplyvňované vonkajšími udalosťami a aj samotným správaním klientov jednotlivých segmentov. Z toho vyplýva, že banky splatné záväzky zvyčajne pokrývajú priebežne cez kladné peňažné toky plynúce buď z aktív, alebo aj z premeny aktív na hotovosť, alebo čerpaním likvidity z centrálnej banky. Preto ak hovoríme o likvidite bánk, máme na mysli ich schopnosť financovať nárast aktív a plniť splatné záväzky pri asymetrii splatností s cieľom zachovať ziskovosť bez spôsobenia nečakaných strát. S rastom aktív súvisí diverzifikácia a kvalita portfólia bánk. Banka musí mať také kvalitné aktíva, že v prípade neočakávaných udalostí vyplývajúcich z rôznych zdrojov je schopná rýchlo premeniť tieto aktíva na hotovosť.

Pri manažmente likvidity banky teda ide prioritne o riadenie finančných transakcií, ktoré zo svojej podstaty vystavujú banku riziku likvidity. To pramení z nedostatočnej predajnosti, resp. kúpy aktíva. V dôsledku toho má ***manažment rizika likvidity v bankovom sektore*** dve roviny. Prvou je ***riziko likvidity samotnej inštitúcie*** keď banka nie je schopná účinne plniť očakávané a neočakávané aktuálne, ale aj budúce hotovostné toky a potreby zabezpečenia bez ovplyvnenia buď denných operácií, alebo finančnej stability inštitúcie. Druhou je nie menej významné ***trhové riziko likvidity,*** keď banka nemôže jednoducho vyrovnať alebo zlikvidovať pozíciu za trhovú cenu v dôsledku narušenia trhu alebo nedostatočnej veľkosti trhu. Obe tieto ***riziká sa navzájom prelínajú a spolu súvisia***. Aby ich bolo možné eliminovať, či už na úrovni inštitúcie alebo sektora, existujú požiadavky na likviditu, jednotné pre celý bankový sektor, ktoré je potrebné plniť na individuálnej, subkonsolidovanej i konsolidovanej úrovni. Ukazovatele o požiadavkách na krytie likvidity (liquidity coverage requirement – LCR) a stabilné financovanie (net stable funding requirements – NSFR) zároveň však majú vplyv na ich parametre, resp. na ich finálnu podobu. Aby sa banky pri manažmente likvidity nespoliehali len na kladné toky, ukazovateľ LCR im ukladá povinnosť držať adekvátnu zásobu nezabezpečených likvidných aktív, ktorými pokrývajú rozdiel medzi zápornými a kladnými tokmi likvidity. Cieľom je zabezpečiť, aby inštitúcie udržiavali úrovne vankúšov likvidity, pomocou ktorých si za závažne stresových podmienok zabezpečia potreby likvidity počas 30-dňového obdobia. Ukazovateľ LCR má zlepšiť schopnosť individuálnych bánk, ale aj sektora absorbovať šoky vyplývajúce z finančného alebo ekonomického napätia a posilniť odolnosť bánk voči riziku likvidity z krátkodobého hľadiska. Ukazovateľ požiadavky stabilného financovania zas podporuje v dlhodobom horizonte tvorbu dodatočného záujmu bánk priebežne financovať svoje aktivity s viac stabilnými zdrojmi financovania.

 ISBN 978-80-225-4462-7

3 Záver

Poistný obchodný model nevytvára na makroúrovni systémové riziko, ktoré by sa priamo prenášalo do ekonomiky. V poisťovníctve existuje nižšie riziko nákazy trhu, vyššia miera nahraditeľnosti a nižšia finančná zraniteľnosť než v bankovníctve. Finančná pozícia poisťovní sa spravidla zhoršuje oveľa pomalším tempom ako v prípade bánk. Regulačný rámec v poisťovníctve určuje dve úrovne kapitálových požiadaviek, ktoré zabezpečujú skorú identifikáciu problémov a zavedenie postupných ozdravných opatrení manažmentu a dohľadu. Aj pokiaľ poisťovňa skrachuje, je jej riadená likvidácia oveľa jednoduchšia, keďže budúce požiadavky poistených sú dostatočne kryté technickými rezervami. To uľahčuje proces prenosu, resp. prevodu a rozdeleniu ich portfólia poistného kmeňa. Napriek tomu niektoré poisťovne môžu vykonávať aj isté doplnkové činnosti, ktoré môžu byť zo systémového hľadiska dôležité napr. obchodovanie s derivátmi, alebo požičiavanie akcií. Sektor poisťovníctva ako celok dokáže absorbovať otrasy a riziká, vytvárané ostatnými časťami finančného systému. V Európe je na mikroúrovni vhodným regulačným rámcom, šitým poisťovniam na mieru režim Solvency II. Ten už zahŕňa niektoré regulačné prvky z Baselu III v bankovníctve a to vyššie kapitálové požiadavky pre rizikovejšie operácie, či skupinový dohľad.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0066/17 „Manažment finančnej výkonnosti podniku v post-krízovom prostredí vybraných krajín EÚ“ v rozsahu 100%.

Použitá literatúra (References)

JÍLEK, J. (2013). *Finance v globální ekonomice II: měnová a kurzová politika*. Praha: Grada Publishing, 2013. 557 s. Finanční trhy a instituce. ISBN 978-80-247-4516-9

ŠLAHOR, Ľ. - ŽVACHOVÁ, N. (2011). *Kapitálová primeranosť bánk a poisťovní*. Bratislava: KARTPRINT, 2011. 225 s. ISBN 978-80-88870-94-4

Vestník NBS čiastka 20/2015. *Opatrenie NBS č. 6/2015* o solventnosti pre poisťovne, na ktoré sa neuplatňuje osobitný režim, a pre zaisťovne, pobočky zahraničných poisťovní a pobočky zahraničných zaisťovní. ISSN 1335-3365

Vestník NBS čiastka 26/2016. *Opatrenie NBS č.4/2016* o obsahu správy o výsledkoch činnosti útvaru riadenia rizík poisťovne, na ktorú sa uplatňuje osobitný režim. ISSN 1335-3365

Vestník NBS čiastka 8/2015. *Opatrenie NBS č.4/2015* o ďalších druhoch rizík, o podrobnostiach o systéme riadenia rizík banky a pobočky zahraničnej banky a ktorým sa ustanovuje čo sa rozumie náhlou a neočakávanou zmenou úrokových mier na trhu. ISSN 1335-3365

Zákon č. 39/2015 Z. z. o poisťovníctve a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov

Zákon č. 483/2001 Z. z. o bankách a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov

Contact
Ing. Magdaléna Kubranová, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikových financií
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: magdalena.kubranova@euba.sk

Diskont za kľúčovú osobu v procese ohodnotenia podniku
Key Person Discount In Company Valuation

Ján Londák

Abstract
Use and assessment of discounts and premiums by assessing the enterprise value belong nowadays, in general, to one of the most discussed and also probably controversial topics. This applies not only in our conditions, but also abroad, where the problem of discounts and premiums by assessing the enterprise value is significantly more developed. The subject of this paper deals mainly with the discount for the key person, which belongs to discounts on the level of the enterprise, and it is probably the most spread and the most known representative of this group of discounts. The main aim of the paper is to point out performed foreign empirical studies and also in-practice applied procedures in this field. On their basis, it will be subsequently possible to create certain recommendations for assessment of enterprises in conditions of Slovak Republic.

JEL classification*: C 52, G 32*
Keywords*: discounts and premiums, enterprise valuation, key person*

1 Úvod

Rozhodovanie o potrebe aplikácie diskontov a prémií a následne aj spôsobu a miery ich aplikácie je v súčasnosti často najväčším problémom v oblasti ohodnocovania podnikov[1]. Vyplýva to najmä zo skutočnosti, že samotné metódy stanovenia hodnoty podniku vo všeobecnosti sú v súčasnosti síce relatívne podrobne rozpracované a známe, avšak v praxi často nastávajú situácie, kedy jednoduchý výsledok ohodnotenia aplikáciou konkrétnej metódy:

- nezohľadňuje dostatočne špecifiká daného podniku, ktoré majú priamy alebo nepriamy vplyv na jeho hodnotu
- alebo takéto ohodnotenie nepostačuje z hľadiska predmetu a účelu ohodnotenia.

Práve na riešenie takýchto potrieb slúžia prémie a diskonty, ktoré sa aplikujú na základňu, ktorá býva výsledkom použitia základných metód ohodnotenia[2].

Kľúčovým a nevyhnutným predpokladom a požiadavkou objektívnej aplikácie diskontov a prémií pri ohodnotení podnikov je preto dôsledné poznanie a pochopenie:

- jednotlivých skupín a konkrétnych druhov diskontov a prémií
- okolností, v ktorých je alebo nie je účelná ich aplikácia
- spôsob ich kvantifikácie v jednotlivom prípade.

Vo všeobecnosti **je teda možné prémie a diskonty charakterizovať ako absolútnu alebo relatívnu sumu, ktorá zodpovedá zmene očakávaného rizika alebo úžitku investora z titulu faktorov, ktoré neboli zahrnuté do výpočtu základnej hodnoty, na ktorú sa diskont**

[1] Pratt, S.P. (2009). *Business Valuation. Discounts and Premiums, Second Edition*. Hoboken, New Jersey: John Willey & Sons, Inc., 2009. ISBN 978-0-470-37148-0, str. 1
[2] Mařík, M. a kol. (2011). *Metody oceňování podniku. 3. Přepracované a rozšířené vydání*. Praha: Ekopress, 2011. ISBN 978-80-86929-67-5, str. 429

alebo prémia aplikuje[3]. V praxi však v rozhodujúcej miere prevažuje relatívne vyjadrenie diskontov alebo prémií.

Prémie a diskonty sa od seba líšia práve v smere, v akom pôsobia na hodnotovú základňu. Prostredníctvom prémií sa zohľadňujú určité špecifiká a okolnosti, ktoré na získanú hodnotovú základňu pôsobia pozitívne, t.j. hodnotu zvyšujú a preto ich je možné považovať za „prirážky k hodnote“. Naopak diskonty sa používajú na postihnutie nepriaznivo pôsobiacich faktorov a okolností ako určité „zrážky“ zo stanovenej základnej hodnoty.

Je zrejmé, že špecifických faktorov, ktoré v konečnom dôsledku ovplyvňujú výslednú hodnotu, rešpektujúc účel a predmet ohodnotenia v každom jednotlivom prípade, je veľké množstvo. Z toho dôvodu sa ohodnocovateľ často ocitá v situácií, kedy na jednej strane stojí ekonomicky a logicky racionálna a objektívna potreba aplikácie príslušnej prémie alebo diskontu, avšak na druhej strane značné teoretické aj praktické aplikačné problémy umocnené najmä ich významným vplyvom na výslednú hodnotu podniku.

Podľa toho, na akej úrovni pôsobia špecifiká a okolnosti, ktoré prostredníctvom aplikácie diskontov a prémií postihujeme, je možné chápať diskonty a prémie v dvoch rovinách, a to:

- **diskonty na úrovni podniku ako celku** (v anglickej terminológii „entity-level discounts“ alebo „company-level discounts“)
- **diskonty a prémie na úrovni akcionára** (v anglickej terminológii „shareholder-level discounts“ alebo „ownership-level discounts“).

1.1 Diskonty na úrovni podniku

Diskonty na úrovni podniku zohľadňujú špecifiká, ktoré pôsobia na celopodnikovej úrovni, postihujú všetkých akcionárov a preto sa aplikujú na celý vlastný kapitál podniku. **Tieto diskonty teda ovplyvňujú hodnotu akcií v rovnakej miere, plošne a symetricky pre všetkých akcionárov podniku, bez ohľadu na akékoľvek charakteristiky a atribúty konkrétneho akcionára[4].**

Pre upresnenie, pojem „akcionár“ je však potrebné chápať širšie ako len vlastníka akcií akciovej spoločnosti. Tak ako v celej problematike ohodnocovania podnikov, aj v oblasti prémií a diskontov samozrejme platí, že sa aplikujú na podnik bez ohľadu na právnu formu. Akcionárom je teda možné rozumieť aj akéhokoľvek „podielnika“ obchodnej spoločnosti.

Odborná literatúra v oblasti diskontov a prémií na celopodnikovej úrovni de facto prémie ani nepozná, avšak konkrétny dôvod alebo vysvetlenie prečo sa na podnikovej úrovni teoreticky identifikujú a zohľadňujú iba okolnosti znižujúce hodnotu podniku ako celku sa mi v odbornej literatúre nepodarilo vypátrať.

Keďže ide o diskonty na úrovni podniku ako celku, bude ich aplikácia prioritná, aplikujú sa pred aplikáciou akýchkoľvek iných diskontov, t.j. diskontov na úrovni akcionára.[5]

Jednotliví, najmä zahraniční, autori sa v otázke špecifikácie jednotlivých diskontov na úrovni podniku mierne líšia. Tieto rozdiely však spočívajú najmä v tom, do akej hĺbky daný autor ide pri identifikovaní možných rizík poklesu hodnoty podniku v budúcnosti, s čím často

[3] Mařík, M. a kol. (2011). *Metody oceňování podniku. 3. Přepracované a rozšířené vydání*. Praha: Ekopress, 2011. ISBN 978-80-86929-67-5, str. 429

[4] Pratt, S.P. (2009). *Business Valuation. Discounts and Premiums, Second Edition*. Hoboken, New Jersey: John Willey & Sons, Inc., 2009. ISBN 978-0-470-37148-0, str. 3

[5] Mařík, M. a kol. (2011). *Metody oceňování podniku. 3. Přepracované a rozšířené vydání*. Praha: Ekopress, 2011. ISBN 978-80-86929-67-5, str. 430

súvisí aj otázka systému zdaňovania, právnych foriem spoločnosti a iných legislatívnych obmedzení v danej krajine.

Vo všeobecnosti však možno uviesť tieto najčastejšie identifikované diskonty na úrovni podniku:

- diskont za kľúčovú osobu vo vedení podniku
- diskont za prebiehajúce súdne spory
- diskont za záväzky z poškodenia životného prostredia
- diskont za jediného klienta
- diskont za jediného dodávateľa
- diskont za malú veľkosť a i.

1.2 Diskonty a prémie na úrovni akcionára

Ide o diskonty a prémie, ktoré **pôsobia nerovnomerne, asymetricky na konkrétnych akcionárov, alebo skupiny akcionárov**. Pôsobenie týchto diskontov a prémií prakticky vedie v končenom dôsledku k tomu, že hodnota akcie rovnakého podniku môže byť rôzna pre jednotlivých akcionárov (alebo ich skupín), t.j. **hodnota akcie nie je alikvotná podielu akcionára na vlastnom kapitále podniku ako celku[6].**

Do tejto skupiny diskontov a prémií patrí:

- diskont za obmedzenú obchodovateľnosť
- diskont za minoritu (resp. prémia za kontrolu).

2 Stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Napriek tomu, že oblasti diskontov na úrovni podniku nie je venovaná až taká pozornosť a nie je dostupných toľko empirických výskumov a pozorovaní, ide o špecifiká, ktoré majú priamy vplyv na hodnotu celého podniku a tak aj na hodnotovú bázu, z ktorej vychádzajú práve diskonty na úrovni akcionárov.

Dôvodom je zrejme aj to, že ich vnímanie, posudzovanie a aj kvantifikácia môžu vychádzať z viacerých pohľadov na podnik a jeho generátory hodnoty. Okrem toho ide o mimoriadne individuálne pôsobiace faktory, ktoré sú navyše typické skôr pre menšie súkromné podniky. Existuje preto iba malá miera porovnateľnosti podmienok ich posúdenia a dostupnosti relevantných údajov pre ich objektivizáciu.

Tieto skutočnosti v konečnom dôsledku často vedú k prehodnoteniu chápania diskontov na úrovni podniku a spôsobu ich zohľadnenia pri ohodnocovaní podniku v konkrétnom prípade, kedy už nie objektívne možné diskont vyjadriť ako percentuálne alebo absolútne zníženie hodnoty podniku ako celku, ale diskonty sa na úrovni podniku začínajú chápať ako **akýkoľvek determinant, ktorý môže potenciálne negatívne ovplyvniť výslednú hodnotu podniku alebo vlastníckeho podielu v ňom**.

V oblasti diskontov na úrovni podniku je najznámejším a zároveň v praxi zrejme najrozšírenejším diskont za kľúčovú osobu (tzv. „key person discount“), ktorý je hlavným predmetom tohto príspevku.

2.1 Diskont za kľúčovú osobu vo vedení

V oblasti odbornej teórie ide zrejme o najpodrobnejšie riešený diskont na úrovni podniku, ktorý je typický najmä pre malé a stredné podniky. Práve pre vysoký podiel malých a stredných podnikov sú tieto často predmetom ohodnotenia najmä v našich podmienkach a preto som sa

[6] Tamtiež, str. 431

 ISBN 978-80-225-4462-7

v rámci skupiny diskontov na úrovni podniku aj ja v príspevku zameral na tento aspekt pri stanovení hodnoty podniku.

Vo všeobecnosti **je možné diskont za kľúčovú osobu definovať ako zníženie (v absolútnom alebo relatívnom vyjadrení) hodnoty vlastníckeho podielu v podniku vyplývajúce z reálnej alebo potenciálnej straty kľúčovej osoby vo vedení podniku**[7].

2.1.1 Podstata diskontu za kľúčovú osobu

Označenie diskontu za kľúčovú osobu tzv. „key person discount" pochádza zo Spojených štátov amerických, kde platí úprava ohodnocovania akcií na daňové účely, ktoré nie sú verejne obchodované. Ide o štandardy, resp. smernice Revenue Rulling vydávané federálnou agentúrou pre daňovú správu Internal Revenue Service (IRS) ako informácie a usmernenia pre daňových poplatníkov, úradníkov IRS a iných dotknutých osôb. V Revenue Rulling 59-60[8] (vydaných v roku 1959) sa v súvislosti s kľúčovou osobou okrem iného konštatuje, že strata manažéra v tzv. „one-man business" môže mať výrazný negatívny dopad na hodnotu akcií takejto spoločnosti, a to najmä v prípade ak je nedostupný iný personál schopný úspešne viesť spoločnosť. V tejto časti daného štandardu je úvaha o kľúčovej osobe ďalej rozvíjaná.

Podstata tohto diskontu spočíta v tom, že v praxi sa celkom bežne vyskytujú podniky, ktoré sú vysoko závislé na jednom alebo iba malom počte osôb, tzv. „kľúčových osobách". V prípade, že táto osoba z nejakého dôvodu nebude ďalej pôsobiť vo svojej pozícií alebo podnik opustí úplne, napríklad z dôvodu smrti, úrazu alebo odchodu z podniku, bude celý podnik vystavený vysokému riziku nepriaznivých dôsledkov.

Tieto nepriaznivé dôsledky môžu mať podobu rôznych strát súvisiacich s funkciami alebo úlohami, ktoré zastávala a plnila daná osoba v určitom osobitnom, nadštandardnom meradle. Túto stratu kľúčovej osoby často nie je jednoduché kompenzovať jej prostým nahradením inou osobou.

Niektoré atribúty spojené s kľúčovou osobou, v ktorých sa môže najciteľnejšie prejaviť jej strata, a ktoré je potrebné dôkladne posúdiť, sú napríklad nadštandardné vzťahy s dodávateľmi, nadštandardné vzťahy s odberateľmi, vysoká lojalita zamestnancov ku kľúčovej osobe, nadštandardná manažérska, marketingová, technologická alebo produktová kompetentnosť, schopnosť získavania osobitných zdrojov financovania alebo štandardných zdrojov pri osobitných podmienkach a pod.

Aj bez detailnejšieho opisu jednotlivých bodov je zrejmé, že strata kľúčovej osoby, ktorej vplyv v týchto oblastiach je viditeľný, by mohla mať pre podnik zásadné finančné dopady a mohla by zásadným spôsobom ovplyvniť aj trhovú hodnotu tohto podniku. Celý koncept diskontu za kľúčovú osobu je preto veľmi racionálny a logický.

Na druhej strane, pri posudzovaní tohto determinantu hodnoty podniku treba jednotlivé aspekty hodnotiť kriticky a objektívne. Podľa Hartera (2017) samotná skutočnosť, že nejaká osoba je vlastníkom alebo vrcholovým manažérom podniku automaticky neimplikuje skutočnosť, že táto osoba je „kľúčová" a že podniku teda hrozí riziko straty kľúčovej osoby. Rovnako toto riziko nemožno a priori prisúdiť ani každému mikro, malému alebo strednému podniku. Vo všeobecnosti však naozaj platí, že so zvyšujúcou sa veľkosťou podniku je ťažšie preukázať finančný prínos súvisiaci s konkrétnou osobou.

[7] Harter, M.A. (2017). Evaluating Key Person Risk When Valuing a Closely Held Company for Martial Dissolutions Purposes. *Insights*, Issue 111, Spring 2017. Willamette Management Associates, pp. 3 – 9. http://www.willamette.com/insights_journal/17/spring_2017_1.pdf [accessed 25.9.2017]

[8] Časť 4 – Faktory na zváženie, ods. 2 písm. b)

Podniky uvedomujúce si toto riziko majú niekoľko možností a nástrojov ako riziko straty kľúčovej osoby a teda aj riziko straty hodnoty podniku zmierniť. Tieto nástroje spočívajú najmä v **eliminácií „nenahraditeľnosti“ kľúčovej osoby**, ktoré v praxi môže mať podobu systematickej diverzifikácie dodávateľských a odberateľských štruktúr, systém riadeného nástupníctva na manažérskych pozíciách, decentralizáciu rozhodovania, pravidelnú rotáciu členov manažmentu a pod. Ide jednoznačne o nástroje, ktoré sú skôr dostupné vo väčších podnikoch.

2.1.2 Možnosti a spôsoby aplikácie diskontu za kľúčovú osobu

Takmer všetci zahraniční autori, najmä americkí, zaoberajúci sa problematikou diskontov[9] navrhujú v zásade tieto spôsoby premietnutia diskontu za kľúčovú osobu pri stanovení hodnoty podniku:

- **úprava výslednej hodnoty** podniku o určitú percentuálnu alebo absolútnu sadzbu zrážky
- **zohľadnenie špecifickej prirážky** k nákladom kapitálu **pri určení miery kapitalizácie** (pomocou ktorej sú prepočítané budúce odčerpateľné zdroje na súčasnú hodnotu) **pri aplikácií výnosového prístupu ohodnotenia**
- **úprava výšky odčerpateľných zdrojov** v jednotlivých rokoch plánovaného obdobia na určitú „normalizovanú“ výšku pri **aplikácií výnosového prístupu ohodnotenia**
- **úprava výšky cenových násobkov (multiplikátorov) pri použití trhového** (resp. porovnávacieho) **prístupu stanovenia hodnoty podniku**.

V odbornej literatúre sa mi nepodarilo zistiť žiadnu zmienku o možnostiach zohľadnenia diskontu za kľúčovú osobu pri ohodnotení podniku pri aplikácií majetkového prístupu.

Pri majetkovom ohodnotení by mohla byť teoreticky prípustná úprava výslednej hodnoty podniku o určitú sadzbu tohto diskontu, avšak majetkový prístup je založený na predpoklade, že hodnota podniku zodpovedá hodnote jeho majetku po odrátaní jeho záväzkov v prípade jeho okamžitého predaja na trhu bez zohľadnenia budúceho vývoja ziskovosti alebo medzipodnikového porovnania. V tomto predpoklade preto nie je objektívny priestor na zohľadňovanie špecifík spojených s prípadným odchodom kľúčovej osoby a jeho dopadmi na budúce výsledky alebo postavenie podniku.

3 Výskumný dizajn

Cieľom tohto príspevku je preskúmanie možností aplikácie jednotlivých teoretických prístupov k zohľadneniu diskontu za kľúčovú osobu, jej predpokladov a obmedzení, a to najmä z pohľadu ich praktickej aplikácie v podmienkach SR.

Na základe osobných niekoľkoročných skúseností v oblasti ohodnocovania podnikov, znalosti postupov rozšírenej ohodnocovateľskej praxe na našom území a tiež vedomostí získaných štúdiom vychádzam z hypotézy, že v podmienkach legislatívneho, ale aj praktického prostredia Slovenskej republiky je preferovaným spôsobom aplikácie diskontu za kľúčovú osobu práve úprava výšky odčerpateľných zdrojov v jednotlivých rokoch plánovaného obdobia, a to pri aplikácií výnosového prístupu ohodnotenia (ktorý je v našom prostredí predstavovaný podnikateľskou metódou stanovenia všeobecnej hodnoty majetku). Zároveň predpokladám, že pri ostatných prístupoch ohodnotenia nie je diskont za kľúčovú osobu zohľadňovaný vôbec.

Na dosiahnutie cieľa budem vychádzať najmä z dôkladnej literárnej rešerše odborných a vedeckých článkov a iných publikácií a iných empirických zdrojov venovaných problematike

[9] Napr. Pratt (2009), Harter (2017) a i.

diskontov a prémií pri ohodnocovaní podnikov alebo súvisiacim čiastkovým oblastiam. Okrem toho budú aplikované všeobecné, najmä logické vedecké metódy ako analýza a syntéza, indukcia a dedukcia, selekcia a pod.

Platnosť svojich hypotéz plánujem v budúcnosti overiť aj dotazníkovým prieskumom alebo osobnými rozhovormi s predstaviteľmi poradenských spoločností alebo znaleckých organizácií. Tento prieskum bude zameraný práve na konkrétne praktické prístupy a postupy pri posudzovaní samotnej existencie rizika straty kľúčovej osoby a tiež pri jeho zohľadňovaní v rámci ohodnotenia podniku.

Očakávam, že na základe týchto výskumných metód a postupov bude možné formulovať určité odporúčania a závery pre ohodnocovateľskú prax na Slovensku.

4 Výsledky výskumu

V nasledujúcich podkapitolách budú bližšie opísané zistenia v súvislosti s jednotlivými možnosťami aplikácie diskontu za kľúčovú osobu pri ohodnotení podniku.

4.1 Diskont za kľúčovú osobu ako úprava výslednej hodnoty podniku

Tento prístup je založený na zohľadnení rizika straty kľúčovej osoby v hodnote podniku prostredníctvom **percentuálnej alebo absolútnej sadzby zrážky z netto hodnoty podniku.** Ide teda o prístup vychádzajúci zo základného chápania diskontov a prémií vo všeobecnosti. Všetka mne dostupná literatúra pri tomto prístupe však zároveň z týchto dvoch možností úpravy hodnoty za prakticky prípustnú považuje **iba úpravu o percentuálnu sadzbu diskontu**[10].

Tento prístup môžeme vyjadriť vzťahom:

$$H_{OP} = H_{netto} * (1 - D_{KO}) \quad (1)$$

H_{OP} – hodnota ohodnocovaného podniku
H_{netto} – hodnota netto ohodnocovaného podniku
D_{KO} – percentuálna sadzba diskontu za kľúčovú osobu (vyjadrená v desatinnom tvare)

Na prvý pohľad je zrejmé, že vzťah je veľmi jednoduchý a nevyžaduje žiadne zložité analýzy parciálnych determinantov hodnoty podniku, čo ako veľkú výhodu tohto prístupu zdôrazňuje napr. Harter (2017). Okrem toho je to tiež **všeobecne použiteľný prístup**, ktorý môže byť aplikovaný na hodnotu podniku **bez ohľadu na metódu alebo prístup samotného ohodnotenia**.

Keďže netto hodnotu podniku poznáme na základe vlastného ohodnotenia podniku, zdá sa, že stačí už „iba“ použiť vhodnú percentuálnu sadzbu diskontu, čo však v praxi môže byť problém. Viacerí autori sa pri tejto otázke zásadnejšie rozchádzajú.

Ako východisko pri určení sadzby diskontu môžu ohodnocovateľovi poslúžiť niektoré empirické štúdie alebo ohodnocovateľská a súdna prax, ktorých najvýznamnejšie závery sú stručne zhrnuté na nasledujúcej časti.

4.1.1 Empirické štúdie v oblasti diskontu za kľúčovú osobu

V súvislosti s diskontom za kľúčovú osobu sa mi podarilo vyhľadať niekoľko štúdií, avšak najznámejšou je zrejme štúdia Larson/Wright (2001), predmetom ktorej bolo stanovenie dopadu straty kľúčovej osoby v malých podnikoch. Cieľom štúdie bolo zistiť, či je možné na základe reálnych dát odvodiť odporúčanú sadzbu diskontu za kľúčovú osobu pre malé a stredné súkromné podniky. Ide o štúdiu, ktorá vychádza z pozorovaní za 10 ročné obdobie od 1.1.1990 do 31.12.1999 a jej priebežné výsledky boli postupne publikované v rokoch 1996, 1998 a 2001.

[10] Napr. Mařík (2011), Pratt (2009)

 ISBN 978-80-225-4462-7

Štúdia vychádzala z porovnania hodnôt vlastného imania podnikov kategórie malých obchodovaných podnikov (do 500 zamestnancov) tesne pred a po smrti kľúčovej osoby. Vzhľadom na skutočnosť, že údaje o cenách súkromných podnikoch nie sú v dôsledku ich verejného neobchodovania zverejňované, vychádza štúdia z údajov o cenách verejne obchodovaných malých podnikov. Štúdia predpokladá, že rovnaké vzťahy a závery vychádzajúce z pozorovania verejných podnikov možno aplikovať aj na súkromné podniky.

Autori identifikovali 50 prípadov malých verejne obchodovaných spoločností, ktoré v danom období postihlo úmrtie osoby v pozícií „President“, „CEO“ alebo „Chairman“ teda najvyšších predstaviteľov spoločnosti.

Bez zachádzania do ďalších detailov metodológie výskumu alebo čiastkových výsledkov však z pozorovaní vyplývajú tieto hlavné zistenia:

- Z 50 relevantných prípadov bolo iba u 23 pozorované zníženie trhovej hodnoty akcií, u 27 prípadov sa hodnota akcií zvýšila.
- V skupine spoločností s negatívnym vplyvom úmrtia kľúčovej osoby na trhovú hodnotu bola **priemerná miera poklesu vo výške 5,7%,** v skupine s nárastom hodnoty bol **priemerný nárast vo výške 7,1%.**

Z tejto štúdie teda vyplýva, že strata „kľúčovej osoby“ nemusí mať na hodnotu podniku iba negatívny dopad. Zároveň z nej však vyplývajú určité rozpätia, ktoré by mohli byť v procese ohodnotenia aplikovateľné.

Aj keď je štúdia založená na niektorých diskutabilných predpokladoch (napríklad automatické podmienenie titulu kľúčovej osoby podľa funkcie v danej spoločnosti, stotožnenie platnosti pozorovaní verejne obchodovaných spoločností aj na súkromné podniky) nemožno jej tieto zjednodušenia vyčítať.

4.1.2 Ohodnocovateľská a súdna prax v oblasti diskontu za kľúčovú osobu

Druhým zdrojom empirických údajov v súvislosti s diskontom za kľúčovú osobu sú rozhodnutia Amerických daňových súdov (U.S. Tax Courts). Tieto často riešia otázku diskontu za kľúčovú osobu v konaniach v súvislosti daňou z dedičstva a pozostalosti kľúčovej osoby. V miernom protiklade so závermi štúdie Larson/Wright (2001) súdy v týchto konaniach bežne priznávajú diskont za kľúčovú osobu z celkovej hodnoty podniku. V nasledujúcej tabuľke je uvedený stručný prehľad sadzieb diskontu za kľúčovú osobu podľa rozhodnutí amerických súdov zistených z odbornej literatúry.

Tabuľka 1

Prehľad schválených sadzieb diskontu za kľúčovú osobu podľa rozhodnutí U.S. Tax Courts

Súdny spor	Schválený diskont za kľúčovú osobu z hodnoty spoločnosti
Estate of Mitchell v. Commissioner	10%
Estate of Feldmar v. Commissioner	25%
Estate of Rodriguez v. Commissioner	úprava očakávaných cash-flow
Estate of Yeager v. Commissioner	10%
Furman v. Commissioner (konanie vo veci, kde bola kľúčová osoba aktívna)	10%
Marriage of Nelsons (konanie vo veci vyrovnania manželov)	30% súhrnný diskont za kľúčovú osobu aj za obmedzenú obchodovateľnosť bez bližšej špecifikácie
Marriage of Buchanan (konanie vo veci vyrovnania manželov)	25%

Zdroj: Údaje získané z Pratt (2009) – Chapter 17, vlastná úprava

 ISBN 978-80-225-4462-7

Uvedený prehľad potvrdzuje vysokú mieru individuálnosti pri určení zodpovedajúcej objektívnej miery diskontu za kľúčovú osobu v jednotlivých prípadoch. Ide však len o prípady, kedy bolo o výške sadzby rozhodnuté, avšak vo viacerých prípadoch bolo aplikovanie diskontu za kľúčovú osobu súdom zamietnuté ako neopodstatnené.

Niektoré zo súdnych rozhodnutí zaoberajúce sa aj otázkou diskontu za kľúčovú osobu však potvrdili aj upozornenia z odborných zdrojov[11] na potrebu pri posudzovaní skutočnosti či v danom podniku existuje riziko straty kľúčovej osoby, analyzovať aj prípadnú existenciu životného poistenia kľúčovej osoby zo strany podniku, ktorého účelom je práve krytie potenciálnych strát v prípade úmrtia tejto osoby.

4.1.3 Záver

Z uvedených empirických zdrojov vyplýva, že z praxe určité sadzby síce vyplývajú, avšak táto prax zároveň potvrdzuje vysokú mieru subjektivity pri jej stanovení v jednotlivých prípadoch. Pre tento prístup prax neposkytuje dostatočne konzistentné a objektívne údaje a akákoľvek určená sadzba by iba ťažko mohla byť považovaná za dostatočne spoľahlivú a objektívnu mieru zohľadnenia prípadného rizika straty kľúčovej osoby. Ide o jedinú a zároveň zásadnú slabinu tohto prístupu, pre ktorý ho niektorí autori dôrazne neodporúčajú[12].

4.2 Diskont za kľúčovú osobu ako úprava miery kapitalizácie

Ide o prístup použiteľný pri výnosových metódach ohodnotenia podnikov. Zjednodušene povedané **ide o navýšenie určenej miery kapitalizácie o špecifickú prirážku, ktorá zodpovedá očakávanej miere rizika straty kľúčovej osoby.** Bez zachádzania do prílišných detailov v súvislosti s mierou kapitalizácie, však možno predpokladať, že toto dodatočné riziko spojené s rizikom straty kľúčovej osoby sa nedotýka poskytovateľov cudzieho kapitálu a preto nemá dopad na náklady cudzieho kapitálu. **Ide o dodatočné riziko, ktoré znáša potenciálny investor a preto sa vzťahuje na náklady vlastného kapitálu.**

V praxi zrejme najrozšírenejším spôsobom kvantifikácie nákladov vlastného kapitálu je model CAPM. V prípade modelu CAPM je tento prístup k zohľadneniu diskontu za kľúčovú osobu možné vyjadriť vzťahom:

$$N_{VK} = R_f + \beta * (RP_m) + RP_{KO} \qquad (2)$$

N_{VK} – náklady na vlastný kapitál
R_f – bezriziková úroková miera
β – beta koeficient
RP_m – prirážka za riziko kapitálového trhu
RP_{KO} – prirážka za riziko straty kľúčovej osoby

Ide teda o dodatočné navýšenie nákladov vlastného kapitálu, ktoré sa prejavia vo zvýšenej miere kapitalizácie, čo v konečnom dôsledku spôsobí pokles súčasnej hodnoty budúcich odčerpateľných zdrojov podniku a tým aj výslednej hodnoty podniku. Uvedený vzťah (2) je síce ilustrovaný na modely CAPM, ale teoreticky prípustný je aj v ostatných modeloch kvantifikácie nákladov vlastného kapitálu.

Rovnako ako v predchádzajúcom prístupe k zohľadneniu diskontu za kľúčovú osobu, aj tento je teoreticky možný, avšak opäť je postavený na úprave o určitú rizikovú prirážku. Na rozdiel od predchádzajúceho prípadu, v prípade odvodenia rizikovej prirážky k nákladom kapitálu sa mi však v odbornej literatúre nepodarilo objaviť žiadne odporúčania, empirické zdroje ani modely, ktoré by sa snažili túto sadzbu prirážky exaktnejšie kvantifikovať. **V praxi**

[11] Napr. Business Valuation Resources, LLC. *IRS: Valuation Training for Appeals Officers Course Book.* https://sub.bvresources.com/FreeDownloads/irs.training.pdf [accessed 2.10.2017], Brabenec (2010) a i.
[12] Napr. Pratt (2009) a i.

 ISBN 978-80-225-4462-7

by teda opäť išlo iba o subjektívny, objektívnymi údajmi a pozorovaniami nepodložený odhad výšky rizikovej prirážky zo strany ohodnocovateľa.

4.3 Diskont za kľúčovú osobu ako úprava výšky cenových násobkov (multiplikátorov)

Ide o prístup použiteľný pri metódach ohodnotenia vychádzajúcich z porovnávacieho (trhového) prístupu. Zjednodušene povedané **ide o zníženie hodnoty určeného cenového násobku o špecifickú sadzbu zrážky.**

Tento prístup k zohľadneniu diskontu za kľúčovú osobu je možné vyjadriť nasledujúcim vzťahom:

$$H_{OP} = CM_{VZ} * VZ_{OP} * \ (1 - Z_{KO}) \tag{3}$$

CM_{VZ} – hodnota určeného cenového multiplikátora ku zvolenej vzťahovej základni
VZ_{OP} – vzťahová základňa (ukazovateľ) za ohodnocovaný podnik
Z_{KO} – zrážka za riziko straty kľúčovej osoby (vyjadrená v desatinnom tvare)

Aj v tomto prípade platí, že prístup je z metodického hľadiska odôvodnený a logický. Riziko straty kľúčovej osoby je do metodiky ohodnotenia prenesené cez zníženie určenej výšky multiplikátora k určitej vhodne zvolenej vzťahovej základni. V prípade, že dôjde k strate kľúčovej osobe, očakáva sa, že sa zhorší aj finančná situácia podniku a teda sa zníži aj hodnota ukazovateľa, ktorý bol pri porovnávacej analýze zvolený ako vhodná vzťahová základňa.

Napriek svojej odôvodnenosti a logike však tento prístup trpí, tak ako predchádzajúce dva prístupy, na vysokú závislosť na vstupných údajoch, z ktorých by sadzba zníženia multiplikátora mala vychádzať.

Ani v tejto oblasti mi žiaľ nie je známe, že by dostupná odborná literatúra a zdroje poskytovali hoci iba orientačné odporúčania v akej miere riziko straty kľúčovej osoby do ohodnotenia preniesť. Pri veľkom rozsahu ukazovateľov, ktoré môžu byť východiskom určenia cenových násobkov pri porovnávacích metódach je to však celkom pochopiteľný stav.

Na rozdiel od výnosových metód ohodnotenia, v prípade metód založených na trhovom (porovnávacom) prístupe však teória (ale ani logika) neposkytuje viac možných prístupov ako existenciu kľúčovej osoby a teda riziko jej prípadnej straty preniesť do hodnoty podniku.

4.4 Diskont za kľúčovú osobu ako úprava výšky odčerpateľných zdrojov

Tento prístup kvantifikácie prípadnej straty tzv. kľúčovej osoby je založený na zohľadnení tejto straty priamo v konkrétnej výške očakávaných výnosov a nákladov, príjmov a výdavkov, ktoré v konečnom dôsledku determinujú výšku odčerpateľných zdrojov v jednotlivých rokoch budúceho obdobia (tzv. normalizované odčerpateľné zdroje). Je aplikovateľný v prípadoch, kedy je hodnota podniku stanovená metódami založenými na výnosovom prístupe. Hodnotu podniku podľa tohto prístupu je možné zjednodušene vyjadriť nasledujúcim vzťahom:

$$H_{OP} = \sum \frac{NOZ_n}{(1+1)^n} \tag{4}$$

NOZ_n – normalizované odčerpateľné zdroje v jednotlivých rokoch sledovaného obdobia 1 až n
i – miera kapitalizácie (vyjadrená v desatinnom tvare)
n – dĺžka sledovaného obdobia v rokoch

V praxi ide jednoznačne o najzložitejší spôsob, avšak vzhľadom na špecifickosť podnikov a samotného posudzovania rizika straty kľúčovej osoby pôjde zrejme o najobjektívnejší prístup.

Odčerpateľné zdroje podniku v jednotlivých rokoch plánovaného obdobia musia vychádzať z detailného finančného plánu, ktorý predpokladá detailné poznanie obsahu každej jednej položky výnosov a nákladov, detailné poznanie samotného podniku a jeho chodu z prevádzkového, ale aj finančného, hľadiska. Finančný plán potom musí zohľadňovať taký

 ISBN 978-80-225-4462-7

stav, ktorý čo najviac eliminuje vplyvy kľúčovej osoby. Takto určené odčerpateľné zdroje je potom možné považovať za normalizované odčerpateľné zdroje, na ktorých je možné postaviť ohodnotenie, ktorého cieľom je trhová alebo investičná hodnota.

5 Diskusia

Ako vyplýva z uvedených opisov jednotlivých prístupov zohľadnenia rizika straty kľúčovej osoby pri ohodnotení podniku, všetky sú založené na teoreticky a metodicky korektných základoch a úvahách. Teória, ale ani prax však zároveň neprináša žiadne konkrétne a všeobecne platné riešenia alebo odporúčania, ktoré by bolo možné považovať za objektívne a spoľahlivé.

Je to však dôsledok toho, že problematika tzv. kľúčovej osoby v podnikaní je veľmi špecifická a týka sa spravila iba menších podnikov. Preto nie je jednoduché, ale často ani objektívne možné, empiricky analyzovať mieru, v akej sa toto špecifikum prejavuje v hodnote podnikov.

Za najviac preskúmateľný, odôvodniteľný a spoľahlivý spôsob zohľadnenia existencie kľúčovej osoby je preto možné považovať modelovanie finančných plánov za predpokladu eliminácie vplyvu kľúčovej osoby, čo však v praxi prináša mnohé problémy a úskalia. Tento prístup zohľadnenia prípadnej straty kľúčovej osoby nie v nejakých abstraktných rizikových prirážkach alebo zrážkach, ale priamo v konkrétnej výške očakávaných výnosov a nákladov, príjmov a výdavkov, ktoré určujú výšku odčerpateľných zdrojov v jednotlivých rokoch. Vzhľadom na veľké množstvo súvisiacich faktorov a možných dopadov to môže často v konečnom dôsledku viesť až k potrebe vypracovania akéhosi variantného finančného plánu a aj celého ohodnotenia a na základe objektívnych skutočností odvodiť pravdepodobnosť jednotlivých variantov. Takýto prístup je však možný iba pri aplikácií výnosových metód ohodnotenia.

Opäť sa tak iba potvrdzujú známe skutočnosti, že ohodnotenie podniku je vždy jedinečný a neopakovateľný proces. Ohodnocovateľ si musí vždy do dôsledkov uvedomovať kategóriu hodnoty, ktorá má byť ohodnotením stanovená a tiež komu a na aký účel je ohodnotenie určené, nakoľko tieto veličiny sú určujúcim faktorom, ktorý má zásadný vplyv na jednotlivé kroky ohodnotenia, ktorým je aj posúdenie prípadnej existencie kľúčovej osoby v podniku.

Použitá literatúra (References)

Pratt, S.P. (2009). *Business Valuation. Discounts and Premiums, Second Edition*. Hoboken, New Jersey: John Willey & Sons, Inc., 2009. ISBN 978-0-470-37148-0.

Pratt, S.P. – Niculita, V.A. (2008). *Valuing a Business. The Analysis and Appaisal of Closely Held Companies. Fifth Edition.* New York: The McGraw-Hill Companies, Inc., 2008. ISBN 978-0071441803.

Pratt, S.P. – Grabowski, J.R. (2008). *Cost of Capital. Application and Examples. Third Edition*. Hoboken, New Jersey: John Willey & Sons, Inc., 2008. ISBN 978-0-470-22371-0.

Mařík, M. a kol. (2011). *Metody oceňování podniku. 3. Přepracované a rozšířené vydání*. Praha: Ekopress, 2011. ISBN 978-80-86929-67-5.

Mařík, M. a kol. (2011). *Metody oceňování podniku pro pokročilé*. Praha: Ekopress, 2011. ISBN 978-80-86929-80-4.

Brabenec, T. (2010). Některé diskonty na úrovni podniku při fúzích a akvizicích. In *Sborník příspěvků z 5. medzinárodní konference Řízení a modelování finančních rizik*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, pp. 29-36. ISBN 978-80-248-2306-5. https://www.ekf.vsb.cz/export/sites/ekf/rmfr/.content/galerie-dokumentu/2014/plne-zneni-prispevku/Brabenec.Tomas.pdf [accessed 18.4.2017]

Larson, J.A. – Wright, J.P. (2001). Key Person Discount in Small Firms: Evidence from the 1990s. *Business Valuation Review.* September 2001, Vol. 20, Issue 3, pp. 8-14. ISSN 0897-1781.

Harter, M.A. (2017). Evaluating Key Person Risk When Valuing a Closely Held Company for Martial Dissolutions Purposes. *Insights*, Issue 111, Spring 2017. Willamette Management Associates, pp. 3 – 9. http://www.willamette.com/insights_journal/17/spring_2017_1.pdf [accessed 25.9.2017]

Whitehead, T.G. – Wilhoite, Ch. A. (2015). Entity-Level versus Ownership-Level Valuation Adjustments. *Insights*, Issue 105, Autumn 2015. Willamette Management Associates, pp. 59 – 62. http://willamette.com/insights_journal/15/autumn_2015_8.pdf [accessed 27.9.2017]

Liu, E. – Wong, N. (2017). Valuation premiums and discounts. *A plus Driving Business success*. April 2017, Vol. 13, Issue 4, pp. 44 – 47. ISSN 1815-3380. http://app1.hkicpa.org.hk/APLUS/2017/04/index.php [accessed 11.9.2017]

Internal Revenue Services: Revenue Rulling 59-60, Code Sec. 2031 Reg & 20.2031-2

Business Valuation Resources, LLC. *IRS: Valuation Training for Appeals Officers Course Book.* https://sub.bvresources.com/FreeDownloads/irs.training.pdf [accessed 2.10.2017]

Contact

Ing. Ján Londák
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikových financií
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: londak.jan@gmail.com

Vybrané ukazovatele finančnej analýzy „ex ante“ a ich aplikácia v slovenských podnikoch
Selected indicators of “ex ante” financial analysis applicable to slovak enterprises

Andrea Lukačková, Marián Smorada

Abstract
Models to predict bankruptcy are also called early warning models. The aim is to predict future financial development of enterprise based on synthesized indicator – one or the set of indicators. Economists still have not made a model so far, which would be able identify exactly if the enterprise will be or will not be solvent in the future. It is very difficult process of research, because most of the models already existed, only focus on certain part of the enterprise or industry. The model in which every factor is included does not exist so far. Ex ante financial analysis is relatively new discipline of corporate finance, but because of the fast-paced environment, it is necessary to develop this knowledge to improve economic environment around the world.

JEL classification*: G32, G39*
Keywords*: ex ante financial analysis, prosperity, default*

1 Úvod

Veľké korporácie, najčastejšie banky disponujú alebo potrebujú vytvoriť model, ktorý by im pomohol v rozhodnutí, či daný úver klientovi poskytnúť, aby bol v budúcnosti bez problémov splatený. Preto vzniká neustála potreba vytvoriť taký model, ktorý by v sebe integroval čo najväčší počet faktorov pružne zachytávajúc zmeny až hrozby, ktoré môžu budúcej finančnej situácii podniku uškodiť.

2 Problematika metód finančnej analýzy ex ante

Pomocou finančnej analýzy vieme zistiť budúcu prosperitu či bankrot podnikov porovnaním ich jednotlivých účtovných závierok a aplikáciou ukazovateľov diskriminačnej analýzy. V tomto prípade sa vychádza najmä z údajov dostupných v účtovných závierkach. Finančná analýza teda vypovedá o hospodárení podniku, o jeho finančnom zdraví a teda o celkovom pôsobení v transformačnom procese. Poznáme dva druhy finančných analýz a keďže dôležitým cieľom každého podniku je odhad jeho budúcej finančnej situácie, významnú úlohu zohráva finančná analýza ex ante.

Použitím jedného alebo integráciou jednotlivých ukazovateľov vznikli metódy, pomocou ktorých vieme prognózovať vývoj finančného stavu podniku a členíme ich na:

- metódy bodového hodnotenia,
- matematicko-štatistické metódy,
- neurónové siete.

Výber vhodných finančných ukazovateľov predstavuje dobrý predpoklad pre správnu predikciu vývoja finančného zdravia podnikov. Keď podnik začína mať problémy s insolventnosťou tak sa v ňom prejavujú určité symptómy, ktoré odhalia jeho hroziaci bankrot. Preto aj výsledky ukazovateľov by sa mali od seba líšiť na základe toho či podnik bude alebo nebude prosperovať. Skúmaním a testovaním jednotlivých ukazovateľov sa neustále zisťuje a porovnáva či majú vybrané ukazovatele dobrú rozlišovaciu schopnosť a na základe toho sa

im pridelia určité váhy významnosti. Jednotlivým hodnotám ukazovateľov sa teda pridelia body a ich zrátaním alebo priemerom sa udáva scoringová známka, na základe ktorej sa posudzuje finančná situácia podniku. Je veľmi dôležité nájsť rozlišovaciu veličinu, teda diskriminant, ktorý by dokázal optimálne rozlíšiť obidve skupiny a teda prosperujúce podniky od tých neprosperujúcich. Pre investora je táto skutočnosť rozhodujúca, aby vedel včas svoje peňažné prostriedky uchrániť pred ich stratou spôsobenou finančným kolapsom insolventného podniku.

Matematicko-štatistické metódy sa členia podľa počtu diskriminantov, teda ukazovateľov na základe ktorých vieme spoľahlivo určiť či podnik je alebo nie je solventný aj v budúcnosti:

- jednorozmerná diskriminačná analýza – budúcu prosperitu či bankrot podniku vieme určiť len na základe jedného ukazovateľa,
- dvojrozmerná diskriminačná analýza – budúcu prosperitu či bankrot podniku vieme určiť na základe dvoch ukazovateľov,
- viac až multikriteriálna analýza – budúcu prosperitu či bankrot podniku vieme určiť na základe súboru ukazovateľov.

Pri predikcii finančného zdravia podniku sa viac využíva viackriteriálna diskriminačná analýza, ktorá v sebe nesie viacero ukazovateľov. Ide o techniku, v ktorej autor prisudzuje týmto ukazovateľom rozličné váhy významnosti za účelom predikovať finančnú situáciu podniku čo najspoľahlivejšie.[1]

2.1 Modifikácia Altmanovho modelu na podmienky českých podnikov

E. I. Altman patrí jednoznačne medzi priekopníkov v pomerne mladej disciplíne podnikových financií, t. j. predikčne zameranej finančnej analýze „ex ante“. Jeho model Z – skóre, tzv. Altmanov index finančného zdravia predstavuje výsledok testu finančnej situácie podnikov obchodujúcich na burze a vedomosť pre investorov včas odhadnúť hroziaci bankrot. Tento test tvorí päť ukazovateľov:

$$X_1 = \frac{\text{čistý pracovný kapitál}}{\text{celkový kapitál (aktíva)}}, \quad (1)$$

$$X_2 = \frac{\text{nerozdelený zisk}}{\text{celkový kapitál (aktíva)}}, \quad (2)$$

$$X_3 = \frac{\text{zisk pred zdanením+úroky (prevádzkový zisk)}}{\text{celkový kapitál (aktíva)}}, \quad (3)$$

$$X_4 = \frac{\text{trhová hodnota vlastného kapitálu (trhová cena akcií)}}{\text{cudzí kapitál}}, \quad (4)$$

$$X_5 = \frac{\text{tržby}}{\text{celkový kapitál (aktíva)}}. \quad (5)$$

Integráciou týchto ukazovateľov vznikol model, dodnes používaný v zahraničí a považuje sa za základ finančnej analýzy ex ante za účelom prognózy budúceho finančného vývoja podniku:

$$Z = 1{,}2x_1 + 1{,}4x_2 + 3{,}3x_3 + 0{,}6x_4 + 1{,}0x_5.$$

[1] BREALEY, R. A. – MYERS, S. C. – ALLEN, F. 2006. *Corporate finance*. Ôsme vydanie. New York : McGraw – Hill Irwin, 2006. s. 659 – 661. ISBN 978-0-07-111551-3.

Tabuľka 1

Hranice pásiem hodnotenia finančnej situácie podniku podľa Z

Skóre Z podľa E. I. Altmana	Pravdepodobnosť skorého úpadku
1,8 a menej	veľmi vysoká
1,9 – 2,7	vysoká
2,8 – 2,9	možná
3,0 a viac	nepravdepodobná

Zdroj: KRÁĽOVIČ, J. – VLACHYNSKÝ, K. Finančný manažment.[2]

Pôvodný Altmanov vzorec používajú finančné inštitúcie v rozličných modifikáciách. Keďže úroveň finančného trhu na Slovensku je hlboko pod štandardom vyspelosti obchodovania s cennými papiermi na svetových burzách, bol pôvodný Altmanov model modifikovaný. Cieľom bolo prispôsobiť relevantné ukazovatele na podniky vyhovujúce slovenským a českým štandardom a preto manželia Inka Neumaierová a Ivan Neumaier z Českej republiky obohatili pôvodné Z – skóre o ďalší ukazovateľ, ktorý vypovedá o platobnej neschopnosti podnikov a má nasledovný tvar:

$$Z_{IN} = 1{,}2x_1 + 1{,}4x_2 + 3{,}3x_3 + 0{,}6x_4 + 1{,}0x_5 - 1{,}0x_6$$

kde:

$$X_6 = \frac{záväzky\ po\ lehote\ splatnosti}{výnosy}. \quad (6)$$

Všetky potrebné informácie na výpočet tohto modelu sú voľné dostupné v účtovnej závierke každého podniku.

2.2 Index bonity

Index bonity predstavuje zjednodušený tvar Grünwaldovho indexu bonity, ktorý tvorí priemer šiestich ukazovateľov. Index bonity, ktorý sa bežne používa pri predikcii finančnej situácie podniku má nasledovný tvar:

$$B = 1{,}5x_1 + 0{,}08x_2 + 10x_3 + 5x_4 + 0{,}3x_5 + 0{,}1x_6$$

kde:

$$X_1 = \frac{cash\ flow}{cudzí\ kapitál}, \quad (7)$$

$$X_2 = \frac{celkový\ kapitál}{cudzí\ kapitál}, \quad (8)$$

$$X_3 = \frac{zisk\ pred\ zdanením}{celkový\ kapitál}, \quad (9)$$

$$X_4 = \frac{zisk\ pred\ zdanením}{celkové\ výkony}, \quad (10)$$

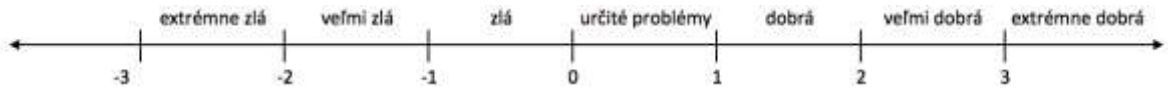
$$X_5 = \frac{zásoby}{aktíva\ celkom}, \quad (11)$$

$$X_6 = \frac{celkové\ výkony}{celkový\ kapitál}. \quad (12)$$

[2] KRÁĽOVIČ, J. – VLACHYNSKÝ, K. 2011. *Finančný manažment*. Tretie prepracované a doplnené vydanie. Bratislava : Iura Edition, 2011. s. 68. ISBN 978-80-8078-356-3.

Možno sa stretnúť aj s inou formuláciu vzorca Indexu bonity. V ukazovateli X_5 sú aktíva celkom nahradené celkovými výkonmi.[3]

Obrázok 1
Stupnica Indexu bonity



Zdroj: VLACHYNSKÝ, K. a kol. Podnikové financie.[4]

Výsledok stupnice včas upozorní podnik na hroziace problémy vo finančnej situácii podniku v budúcnosti. Môžeme teda povedať, že čím je B väčšie, tým je situácia podniku priaznivejšia.

2.3 Tafflerov index

Tento model má pôvod z Anglicka, kde sa otestoval na vzorke britských spoločností. Index sa tam využíva na posúdenie spoločností, ktorým hrozí finančný kolaps. Z uvedeného pohľadu B. Elliotta a J. Elliotta (2011) v Tafflerovom modeli dosiahnuté údaje hovoria o tom, či podnik zlyhá alebo nezlyhá.[5] Skladá sa zo štyroch ukazovateľov a má nasledovný tvar:

$$Z_T = 0{,}53x_1 + 0{,}13x_2 + 0{,}18x_3 + 0{,}16x_4$$

kde:

$$X_1 = \frac{zisk\ pred\ zdanením}{krátkodobé\ záväzky}, \quad (13)$$

$$X_2 = \frac{obežný\ majetok}{cudzí\ kapitál}, \quad (14)$$

$$X_3 = \frac{krátkodobé\ záväzky}{celkový\ majetok\ (aktíva)}, \quad (15)$$

$$X_4 = \frac{finančný\ majetok - krátkodobé\ záväzky}{prevádzkové\ náklady}. \quad (16)$$

Tabuľka 2
Hranice pásiem hodnotenia finančnej situácie podniku podľa Z_T pôvodný model

Skóre Z podľa Tafflera	Pravdepodobnosť bankrotu
Z > 0	pravdepodobnosť bankrotu je nízka
Z < 0	pravdepodobnosť bankrotu je vysoká

Zdroj: SIVÁK, R. – BELANOVÁ K. – JANČOVIČOVÁ BOGNÁROVÁ, K. Financie podnikateľskej sféry.[6]

Pôvodný model bol modifikovaný, pričom váhy ostávajú rovnaké a menia sa len položky pôvodného ukazovateľa:

[3] KRALICEK, P. 2007. *Bilanzen lesen – eine Einführung.* München : Redline Verlag, 2007. s. 86. ISBN 978-3-86881-631-0.
[4] VLACHYNSKÝ, K. a kol. 2009. *Podnikové financie*. 1. vyd. Bratislava : Iura Edition, 2009. s. 413. ISBN 978-80-8078-258-0.
[5] HARUMOVÁ, A. 2016. *Finančný manažment nadnárodných korporácií*. 1. vyd. Praha : Wolters Kluwer, 2016. s. 176. ISBN 978-80-7552-451-5.
[6] SIVÁK, R. – BELANOVÁ, K. – JANČOVIČOVÁ BOGNÁROVÁ, K. 2015. *Financie podnikateľskej sféry*. Bratislava : Sprint 2, s. r. o. 2015. s. 276 – 277. ISBN 978-80-89710-16-4.

$$X_4 = \frac{tržby}{celkový\ majetok\ (aktíva)}\ . \tag{17}$$

Tabuľka 3
Hranice pásiem hodnotenia finančnej situácie podniku podľa Z_T modifikovaný model

Skóre Z podľa Tafflera	Pravdepodobnosť bankrotu
Z > 0,3	pravdepodobnosť bankrotu je nízka
Z < 0 < 0,3	šedá zóna, neurčité budúce výsledky
Z < 0,2	pravdepodobnosť bankrotu je vysoká

Zdroj: SIVÁK, R. – BELANOVÁ K. – JANČOVIČOVÁ BOGNÁROVÁ, K. Financie podnikateľskej sféry.[7]

Tento model má však aj určité nedostatky. Nezohľadňuje aktuálny vývoj makroekonomických ukazovateľov napr. infláciu či úrokové sadzby. Je vhodný pre podniky s dlhoročným zázemím.

2.4 Springateov model

Tento model sa vyznačuje vysokým počtom správneho zaradenia podniku do skupiny prosperujúcich alebo neprosperujúcich podnikov. Do modelu boli následne vybrané tieto ukazovatele:

$$Z_S = 1{,}03x_1 + 3{,}07x_2 + 0{,}66x_3 + 0{,}4x_4$$

kde:

$$X_1 = \frac{čistý\ pracovný\ kapitál}{majetok}\ , \tag{18}$$

$$X_2 = \frac{EBIT}{majetok}\ , \tag{19}$$

$$X_3 = \frac{EBIT}{krátkodobé\ záväzky\ (v\ užšom\ zmysle)}\ , \tag{20}$$

$$X_4 = \frac{tržby}{majetok}\ . \tag{21}$$

Tabuľka 4
Hranice pásiem hodnotenia finančnej situácie podniku podľa Z_S

Skóre Z podľa Springate	Pravdepodobnosť bankrotu
Z < 0,862	pravdepodobnosť bankrotu je vysoká

Zdroj: SIVÁK, R. – BELANOVÁ K. – JANČOVIČOVÁ BOGNÁROVÁ, K. Financie podnikateľskej sféry.[8]

Springate použil rovnaký princíp výpočtu ako E. I. Altman, len zmenil váhy významnosti. A teda rovnako ako on aj Springate prisúdil najväčšiu váhu významnosti práve rentabilite kapitálu.[9]

Lineárna diskriminačná analýza predstavuje jednu z najviac používaných postupov prognózovania finančnej situácie podniku. V súčasnosti sa pracuje najmä pomocou

[7] SIVÁK, R. – BELANOVÁ, K. – JANČOVIČOVÁ BOGNÁROVÁ, K. 2015. *Financie podnikateľskej sféry*. Bratislava : Sprint 2, s. r. o. 2015. s. 277. ISBN 978-80-89710-16-4.
[8] SIVÁK, R. – BELANOVÁ, K. – JANČOVIČOVÁ BOGNÁROVÁ, K. 2015. *Financie podnikateľskej sféry.* Bratislava : Sprint 2, s. r. o. 2015. s. 277. ISBN 978-80-89710-16-4.
[9] HYRÁNEK, E. – GRELL, M. – NAGY, L. 2014. *Nové trendy merania výkonnosti podniku pre potreby finančných rozhodnutí*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. s. 24-25. ISBN 978-80-225-3901-2.

neurónových sietí, kde testovanú vzorku tvorí niekoľko tisíc podnikov. Dôležitá je ich schopnosť učiť sa. Cieľom je znížiť percento nesprávneho zaradenia podnikov, teda neprosperujúce podniky do skupiny prosperujúcich a naopak.

3 Záver

Finančná analýza ex ante v sebe nesie množstvo metód prognózovania finančného stavu podnikov vrátane vyššie spomenutých, ktoré nám pomáhajú určiť ich možnú solventnosť či insolventnosť v budúcnosti. Dostupnosť účtovných závierok každého podniku nám pomáha ľahko získať potrebné informácie a aplikáciou modelov predikčnej analýzy znížiť teda riziko vysokej straty v prípade bankrotu podniku. Najpoužívanejšími metódami v praxi sú matematicko-štatistické metódy a neurónové siete, ktoré vedia určiť vypovedaciu schopnosť ukazovateľov aj v prípade nelineárnych vzťahov.

Množstvo týchto modelov vzniklo v zahraničí, v podmienkach vysoko rozvinutej ekonomiky. Preto ich aplikácia na slovenské podniky presne nekorešponduje s ich vypovedacou schopnosťou vo svete. Preto vzniká neustála potreba modifikovať tieto modely, aby boli prispôsobiteľné slovenským či českým štandardom.

Ďalším nedostatkom je aj malý počet podnikov tvoriacich testovanú vzorku, keďže v časoch (60. – 80. roky) ešte nebola globalizácia a teda počet podnikov nesiahal k tak vysokému počtu ako v súčasnosti. Preto skúmané výsledky testovaných modelov často nevykazujú správne zaradenie podnikov ako to bolo v minulosti. Taktiež treba brať do úvahy aj odvetvie v ktorom podnik pôsobí a makroekonomický vývoj v čase.

Poznámka
Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0066/17 „Manažment finančnej výkonnosti podniku v post-krízovom prostredí vybraných krajín EÚ“ v rozsahu 100%.

Použitá literatúra (References)

Brealey, R. A. – Myers, S. C. – Allen, F. (2006). *Corporate finance*. Eighth edition. New York: McGraw – Hill Irwin, 2006. pp. 1028. ISBN 978-0-07-111551-3.

Elliott, B. – Elliott, J. (2011). *Financial accounting and reporting*. Fourteenth edition. Pearson : Financial Times Prentice Hall, 2011. pp. 897. ISBN 978-0-273-74444-3.

Grünwald, R. – Holečková, J. (2006). *Finanční analýza a plánovaní podniku*. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2006. pp. 182. ISBN 80-245-1108-8.

Harumová, A. (2016). *Finančný manažment nadnárodných korporácií*. Praha : Wolters Kluwer, 2016. pp. 244. ISBN 978-80-7552-451-5.

Hyránek, E. – Grell, M. – Nagy, L. (2014). *Nové trendy merania výkonnosti podniku pre potreby finančných rozhodnutí*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. pp. 158. ISBN 978-80-225-3901-2.

Kralicek, P. (2007). *Bilanzen lesen – eine Einführung.* München : Redline Verlag, 2007. pp. 100. ISBN 978-3-86881-631-0.

Kráľovič, J. – Vlachynský, K. (2011). *Finančný manažment*. Tretie prepracované a doplnené vydanie. Bratislava : Iura Edition, 2011. pp. 468. ISBN 978-80-8078-356-3.

Sedláček, J. (2007). *Finanční analýza podniku*. 1. vyd. Brno : Computer Press, a. s., 2007. pp. 154. ISBN 978-80-251-1830-6.

Sivák, R. – Belanová, K. – Jančovičová Bognárová, K. (2015). *Financie podnikateľskej sféry*. Bratislava : Sprint 2, s. r. o. 2015. pp. 339. ISBN 978-80-89710-16-4.

Vlachynský, K. a kol. (2009). *Podnikové financie*. Bratislava : Iura Edition, 2009. pp. 524. ISBN 978-80-8078-258-0.

Zalai, K. a kol. (2010). *Finančno-ekonomická analýza podniku*. Siedme prepracované a rozšírené vydanie. Bratislava : Sprint dva, 2010. pp. 427. ISBN 978-80-89393-15-2.

Hyránek, E. – Grell, M. – Nagy, L. (2014). *Stručná charakteristika a vývojové etapy modelu*. http://www.e-s-r.org/sites/default/files/prilohy/model_hgn.pdf, [accessed 15.2.2017].

FinAnalysis. (2017). *Použité bankrotní a bonitní modely*. http://www.finanalysis.cz/pouzite-bankrotni-modely.html, [accessed 8.9.2017].

Altman, E. I. (1968). *Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy*. In *The Journal of FINANCE*. 1968, vol. XXIII, no. 4. https://www.raggeduniversity.co.uk/wp-content/uploads/2016/08/FINANCIAL-RATIOS-DISCRIMINANT-ANALYSIS-AND.pdf, [accessed. 03.08.2017].

Contact

Ing. Andrea Lukačková
Ing. Marián Smorada, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikových financií
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: andrea.lukackova@euba.sk
e-mail: marian.smorada@euba.sk

Podiel malých a stredných podnikov na HDP v SR
The contribution of SMEs to GDP in Slovakia

Jakub Lukáč

Abstract
Small and medium-sized enterprises have an irreplaceable place in the country's economy. In spite of the European Commission's effort to ensure consistency in the definition of a SME category or the use of uniform methodologies to quantify the impact of SMEs on individual macroeconomic aggregates, we are confronted with problems concerning the diversity of legal forms and financial statements in individual EU countries. One of the most commonly used macro aggregates is a gross domestic product. Quantification of the impact of small and medium-sized enterprises on the country's GDP is, however, unknown to many countries. The paper focuses on the current situation of small and medium-sized enterprises in Slovakia, the influence of SMEs on selected macro-aggregates and the quantification of the impact of SMEs on GDP in Slovakia.

JEL classification*: E01, G30, G32*
Keywords*: SMEs, contribution to GDP, business environment*

1 Úvod

Malé a stredné podniky plnia v hospodárstve krajiny významnú úlohu. Mnoho ekonómov ich považuje za hlavný pilier (resp. chrbticu) ekonomiky. Na Slovensku tvoria viac ako 99 % z celkového počtu podnikateľských subjektov, zamestnávajú takmer tri štvrtiny pracovnej sily a podieľajú sa viac ako polovicou pridanej hodnoty v podnikovej ekonomike. Napriek snahe Európskej komisie zabezpečiť jednotnosť vo vymedzení kategórie malých a stredných podnikov či používania jednotných metodík pri kvantifikácii vplyvu MSP na jednotlivé makroekonomické agregáty, sa stretávame s problémami týkajúcimi sa rozmanitosťou právnych foriem a účtovných výkazov v jednotlivých krajinách EÚ. Jedným z najčastejšie používaných makroagregátov je hrubý domáci produkt. Kvantifikácia vplyvu malých a stredných podnikov na HDP krajiny je však pre mnohé krajiny neznámou. V podmienkach SR dosiaľ neexistoval ukazovateľ príp. metodika, ktorá by tento vplyv kvantifikovala. Príspevok sa zameriava na aktuálnu situáciu malého a stredného podnikania na Slovensku, vplyv MSP na vybrané makroagregáty a kvantifikáciu vplyvu MSP na HDP SR.

2 Stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Malé a stredné podniky sú významnou súčasťou hospodárskeho rozvoja, ktorá predstavuje podstatnú časť národných ekonomík na celom svete. Podľa Hendersena a Weilera ich možno považovať za hlavný motor hospodárskeho rastu. V ekonomickom systéme krajiny plnia MSP dôležité úlohy. Významne prispievajú k zamestnanosti a HDP, zostrujú konkurenčné prostredie a tým vplývajú na cenu a kvalitu výrobkov a služieb. Sú nositeľmi dôležitých inovácií a vďaka svojej flexibilite vypĺňajú nevyužité trhové priestory.

2.1 Malé a stredné podnikanie na Slovensku a v EÚ

V roku 2016 bolo na Slovensku evidovaných celkom 557 758 podnikateľských subjektov, pričom až 557 122 z nich spadalo do kategórie malých a stredných podnikov. V porovnaní s predchádzajúcim rokom 2015 vzrástol počet MSP o 4,9 % (resp. 26 059 podnikateľských subjektov). Z hľadiska veľkostných kategórií mali najväčšie zastúpenie mikropodniky (0–9 zamestnancov) s celkovým počtom 541 719 podnikateľských subjektov, ktoré v relatívnom

vyjadrení tvorili až 97,1 % všetkých podnikateľských subjektov. Malé podniky (10-49 zamestnancov) tvorili 2,3 % z celkového počtu podnikateľských subjektov v počte 12 662. V roku 2016 pôsobilo na Slovensku aj 2 741 subjektov spadajúcich do kategórie stredných podnikov (50-249 zamestnancov), ktoré tvorili 0,5 % celkového počtu podnikateľských subjektov. Prehľad počtu podnikateľských subjektov podľa veľkostných kategórií a jednotlivých právnych foriem znázorňuje tabuľka:

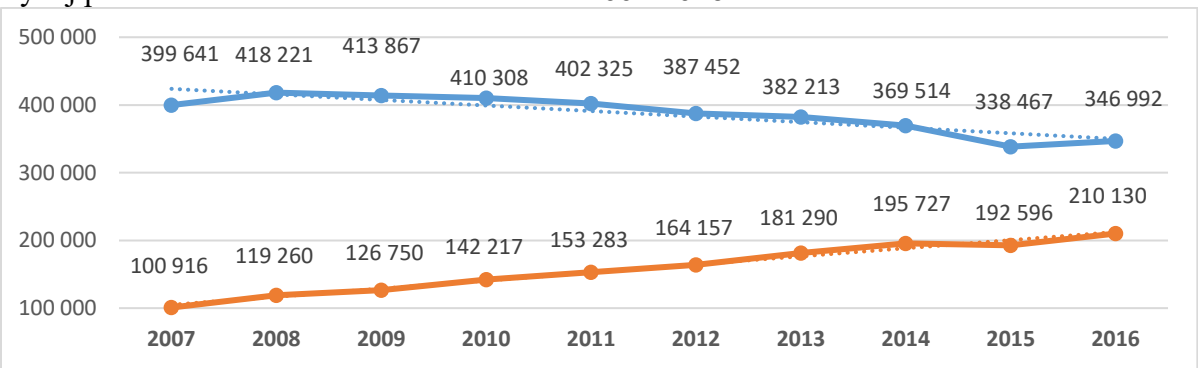
Tabuľka 1
Počet podnikateľských subjektov podľa jednotlivých právnych foriem a veľkostných kritérií ku koncu roka 2016

	živnostníci	slobod. povolania	SHR	podniky	spolu		Index 16/15
					abs.	%	
mikro	321 738	18 512	5 463	196 006	541 719	97,1 %	105,1
malé	1 173	41	8	11 440	12 662	2,3 %	97,5
stredné	57	0	0	2 684	2 741	0,5 %	96,4
veľké	0	0	0	636	636	0,1 %	95,5
MSP spolu	**322 968**	**18 553**	**5 471**	**210 130**	**557 122**	**99,9 %**	**104,9**
SPOLU	322 968	18 553	5 471	210 766	557 758	100,0 %	104,9

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov ŠÚ SR

V rámci jednotlivých právnych foriem sa v roku 2016 na celkovom počte podnikateľských subjektov najväčšou mierou podieľali živnostníci v počte 322 968 (57,97 % MSP). Podniky tvorili v rámci kategórie 37,72 % (210 130 subjektov) z celkového počtu MSP. V menšej miere sa na celkovom počte malých a stredných podnikov podieľali slobodné povolania (18 553 resp. 3,33 % MSP) a slobodne hospodáriaci roľníci (5 471 resp. 0,98 %). Z celkového počtu aktívnych malých a stredných podnikov tvorili v roku 2016 takmer dve tretiny (62,3 %) fyzické osoby – podnikatelia (živnostníci, slobodné povolania a SHR). Zvyšok (37,7 %) tvorili právnické osoby. Z dlhodobého hľadiska je vývoj počtu FO a PO odlišný. Zatiaľ čo počet FO – podnikateľov má klesajúci trend, počet PO s výnimkou roku 2015 každoročne rastie. V období rokov 2007 – 2016 došlo k poklesu FO – podnikateľov o 13,17 %. Naopak počet PO za sledované obdobie sa viac ako zdvojnásobil (vzrástol o 108,22 %). Vývoj počtu FO a PO spadajúcich do kategórie malých a stredných podnikov za posledné desaťročie znázorňuje graf:

Graf 1
Vývoj počtu FO a PO MSP na Slovensku v r. 2007-2016



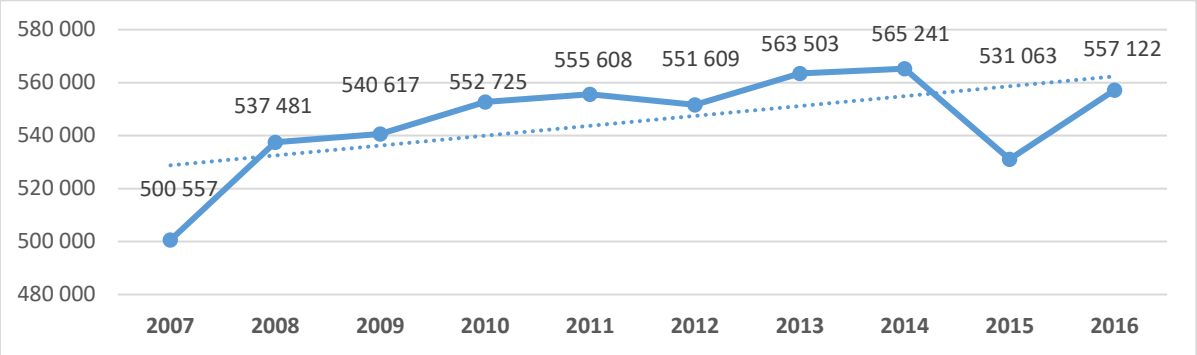
Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov ŠÚ SR

Vývoj celkového počtu MSP na Slovensku mal za posledných 10 rokov rastúci trend. V porovnaní s rokom 2007 vzrástol počet MSP v roku 2016 o 11,3 % (o 56 565 subjektov). K poklesu v počte malých a stredných podnikov došlo dvakrát - v rokoch 2012 a 2015. Zatiaľ čo v roku 2012 šlo len o mierny pokles, v roku 2015 bol tento pokles markantnejší (o 34 178 subjektov), čo bolo spôsobené hlavne zavedením novej metodiky Štatistického úradu SR pre

 ISBN 978-80-225-4462-7

stanovenie aktivity subjektu.[1] V medziročnom porovnaní však došlo v roku 2016 k výraznému zlepšeniu. Vývoj počtu malých a stredných podnikov za posledných 10 rokov znázorňuje graf:

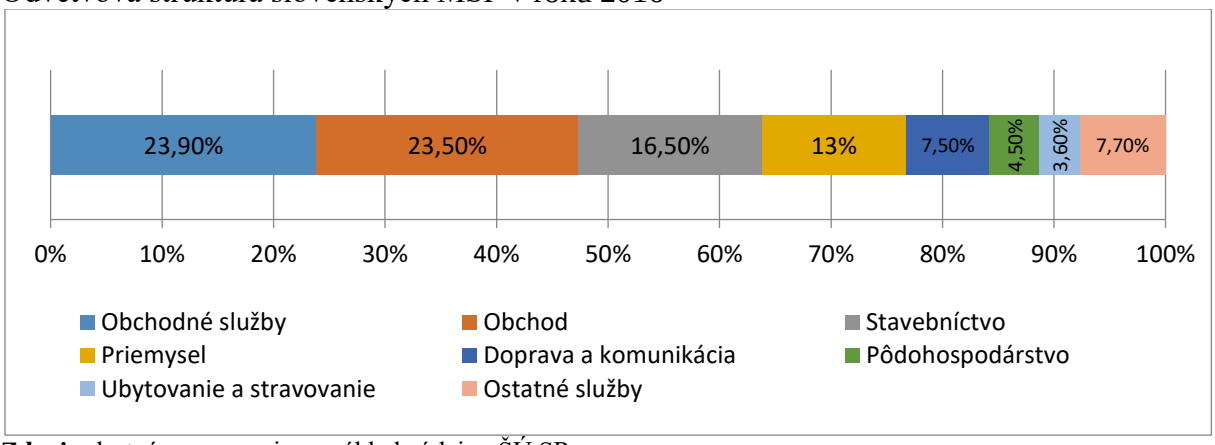
Graf 2
Vývoj počtu MSP v r. 2007-2016 v SR



Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov ŠÚ SR

Najpočetnejšou skupinou z hľadiska odvetvia boli MSP s hlavnou podnikateľskou činnosťou v obchode a obchodných službách, v ktorom pôsobilo až 47,4 % MSP. Naopak, najmenej početnou skupinou boli MSP pôsobiace v oblasti pôdohospodárstva (4,5 %) a v oblasti ubytovania a stravovania (3,6 %).

Graf 3
Odvetvová štruktúra slovenských MSP v roku 2016



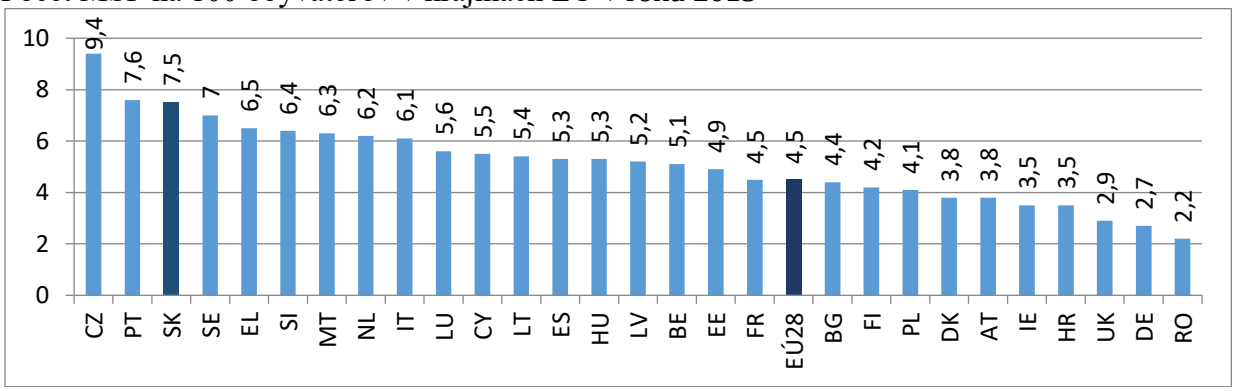
Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov ŠÚ SR

Informáciu o rozšírenosti malých a stredných podnikov v Európskej únii poskytuje ukazovateľ počtu MSP na 100 obyvateľov. Podľa údajov Eurostatu patrí Slovensko medzi krajiny s najväčším rozšírením MSP. Na 100 obyvateľov Slovenska pripadá 7,5 malých a stredných podnikov, čím výrazne prevyšuje európsky priemer (4,5 MSP/100 obyvateľov). Počet malých a stredných podnikov na 100 obyvateľov je najvyšší v Českej republike (9,4), Portugalsku (7,6), Slovensku (7,5) a Švédsku (7,0). Naopak najnižšiu početnosť MSP na 100 obyvateľov dosahuje Rumunsko (2,2), Spojené kráľovstvo (2,7), Nemecko (2,9) a Chorvátsko spolu s Írskom (3,5).

[1]Za ekonomicky aktívny subjekt považuje ŠÚ SR subjekt, ktorý mal v sledovanom referenčnom období zamestnancov, tržby alebo investície. K stanoveniu aktivity využíva ŠÚ SR aj údaje z administratívnych zdrojov o platiteľoch zdravotného poistenia.

 ISBN 978-80-225-4462-7

Graf 4
Počet MSP na 100 obyvateľov v krajinách EÚ v roku 2015



Zdroj: Eurostat

2.2 Ekonomické prostredie SR v roku 2016

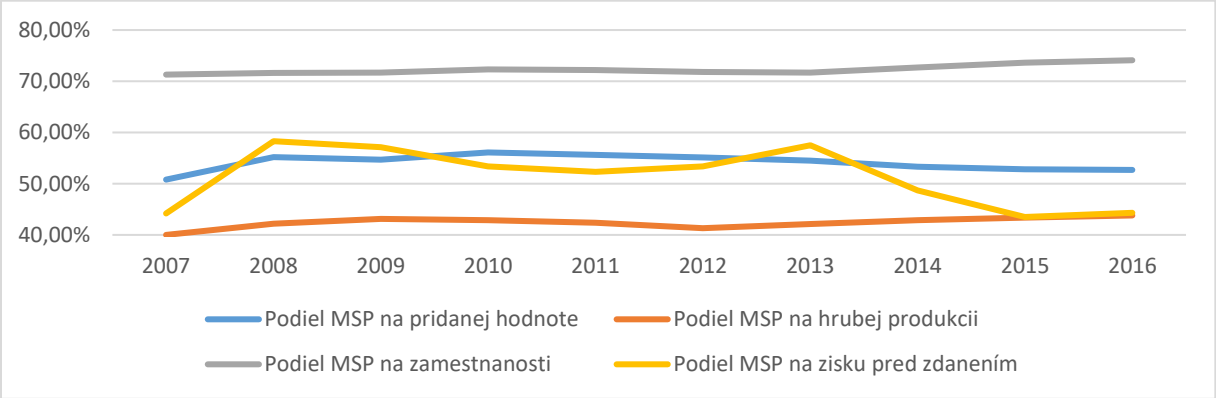
Makroekonomický prostredie slovenského podnikateľského sektora sa v roku 2016 vyznačovalo ekonomickým rastom. Tempo rastu presahovalo nielen priemer krajín EÚ, ale aj susedné krajiny. V porovnaní s predchádzajúcim rokom došlo síce k spomaleniu, avšak národné hospodárstvo si podľa predbežných údajov ŠÚ SR zachovalo relatívne vysokú dynamiku – na úrovni 3,3 %. Čistý export si aj v roku 2016 udržal relatívne vysokú mieru rastu. Najpozitívnejší prírastok však zaznamenala spotreba domácností sprevádzaná rastúcim dopytom na trhu práce, poklesom cien ropy a dosiahnutie deflačného dna s ročným priemerom -0,5 %. Záporná dynamika spotrebiteľských cien pokračovala a do značnej miery bola ovplyvnená poklesom cien energií. V medziročnom porovnaní sa znížili aj ceny priemyselných výrobkov tak pre tuzemsko (o 4,3 %), ako aj pre export (o 3,8 %). V stavebníctve ceny stavebných prác narástli o 1,2 % a ceny stavebných materiálov naopak medziročne zaznamenali pokles (o 0,4 %). V porovnaní s dynamickým rastom vývozu, ale hlavne dovozu tovaru a služieb v roku 2015, objem vývozu tovarov a služieb medziročne vzrástol síce „len“ o 4,7 %, ale objem dovozu tovarov a služieb ešte menej (o 2,9 %).Vysokú exportnú výkonnosť ekonomiky potvrdzuje podiel vývozu tovaru a služieb na HDP – na úrovni 99,3 %. Otvorenosť ekonomiky vyjadruje podiel vývozu a dovozu tovarov a služieb na HDP – na úrovni 191,2 %. Z odvetvového hľadiska bol rast hospodárstva spôsobený predovšetkým vyššou produkciou v rámci priemyslu (rast o 4,7%), na ktorom sa v najväčšej miere podieľala výroba kovov a kovových konštrukcií (rast o 8,6 %) a dopravných prostriedkov (rast o 7,4 %). Naopak, pokles zaznamenal významný sektor výroby počítačových, elektronických a optických výrobkov, ktorý klesol o 0,1 %. Výrazný pokles zaznamenala stavebná produkcia – na úrovni 10,7 %. K medziročnému zvýšeniu tržieb došlo vo veľkoobchode a maloobchode (o 2,1 % resp. 2,2 %), v doprave a skladovaní (o 5,0 %) a vo vybraných trhových službách (o 10,0 %).

Stabilný ekonomický rast posledných rokov a očakávaný nárast súkromných ako aj verejných investícií sa začal prejavovať aj na slovenskom trhu práce. V porovnaní s predchádzajúcim rokom vzrástol priemerný počet zamestnaných v národnom hospodárstve o 2,5 % na 2 307 tis. Podnikateľský sektor tvoril 1 846 tis. pracovných miest – z toho 1 368 tis. miest prislúchalo malým a stredným podnikom. Malé a stredné podniky sa tak podieľajú 74,1 % na zamestnanosti v podnikovej ekonomike a 59,3 % na celkovej zamestnanosti v hospodárstve SR. V kategórii MSP (vrátane FO) zamestnanosť medziročne vzrástla o 3,5 %. V porovnaní s krajinami EÚ sa slovenské MSP podieľajú na zamestnanosti výraznejšie ako v ostatných krajinách EÚ.

Podiel MSP na vybraných makroekonomických ukazovateľoch sa vyvíjal pozitívne. V porovnaní s predchádzajúcim rokom sa podiel MSP (PO) na hrubej produkcii v nefinančnom

podnikovom sektore zvýšil o 0,4 % na 43,8 %. Podiel MSP na vytvorenej pridanej hodnote v nefinančnom podnikovom sektore stagnoval – klesol len o 0,1% na 52,8 %. Podiel MSP na zisku pred zdanením v nefinančnom sektore dosiahol 44,3 %, čo predstavuje v porovnaní s rokom 2015 nárast o 0,8 %. Vývoj podielu MSP na základných makroekonomických ukazovateľoch za posledných 10 rokov znázorňuje graf:

Graf 5
Vývoj podielu MSP na základných makroekonomických ukazovateľoch v r. 2007-2016



Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov ŠÚ SR

3 Výskumný dizajn

Hlavným cieľom príspevku je kvantifikovať podiel malých a stredných podnikov na HDP v SR. K naplneniu hlavného cieľa je potrebné spracovať aj čiastkové ciele:

- analyzovať stav MSP vzhľadom na jednotlivé právne formy a veľkostné kategórie v podmienkach SR;
- analyzovať odvetvovú štruktúru slovenských MSP;
- analyzovať vplyv MSP na vybrané makroekonomické ukazovatele;
- posúdiť možnosti využitia údajov potrebných na kvantifikáciu;
- navrhnúť metodiku odhadu pridanej hodnoty za segment MSP, ktorý nemá dostupné údaje;
- navrhnúť metodiku na stanovenie podielu MSP na HDP v nadväznosti na metodiku systému národných účtov.

Objektom skúmania sú podnikateľské subjekty spadajúce do kategórie malých a stredných podnikov, ktoré prispievajú svojou činnosťou k HDP Slovenskej republiky. Predmetom skúmania sú vybrané položky finančných výkazov subjektov účtujúcich v sústave jednoduchého, podvojného účtovníctva príp. zostavujúcich účtovnú závierku podľa medzinárodných štandardov IAS/IFRS.

Pri analýze sme vychádzali z verejne dostupných údajov – predovšetkým zo Štatistického úradu SR, Eurostatu a údajov Slovak Business Agency. Pri skúmaní sme sa opierali hlavne o tieto tradičné metódy skúmania:

- ***komparácia*** – je použitá pri porovnávaní výsledkov medzi jednotlivými krajinami;
- ***dedukcia*** – je použitá pri vyvodzovaní čiastkových záverov zo všeobecných poznatkov;
- ***analýza*** – je použitá takmer v celom príspevku pri hodnotení výsledkov;
- ***abstrakcia*** – je použitá pri výbere analyzovaných MSP;
- ***syntéza*** – je použitá pri určovaní vzájomných vzťahov a väzieb medzi jednotlivými kategóriami MSP.

 ISBN 978-80-225-4462-7

Na kvantifikáciu výsledkov práce bolo nevyhnutné použiť aj analytické metódy:

- ***matematicko-štatistické*** – sú použité pri spracúvaní rozsiahlej databázy dát a odhade pridanej hodnoty vo vybraných skupinách podnikateľských subjektov – ide o metódu zrkadlového porovnania a metódu odhadu na základe skupiny podobných respondentov;
- ***modelovanie*** – je použité pri návrhu metodiky kvantifikácie podielu MSP na HDP SR pomocou kombinácie rôznych informačných zdrojov.

4 Výsledky výskumu

Hrubý domáci produkt je základnou makroekonomickou veličinou, ktorá môže byť kvantifikovaná 3 spôsobmi – produkčnou, výdavkovou a dôchodkovou metódou. Štatistický úrad pri publikovaní ročných údajov uplatňuje všetky tri metódy odhadu HDP. Štvrťročný odhad vykonáva podľa 2 metód – produkčnej a výdavkovej. Dôchodková metóda je sekundárna a zostavuje sa odpočtom. Prostredníctvom všetkých troch metód merania získava jeden vybilancovaný údaj o HDP. Pri našom skúmaní sme z uvedených troch metód využili produkčnú metódu, ktorej základ spočíva v kvantifikovaní produkcie, medzispotreby, daní z produktov a subvencií na produkty. Táto metóda zahŕňa všetky finálne statky a služby, ktoré boli v danej ekonomike vyrobené a vyprodukované za určité časové obdobie. Pri uplatnení tejto metódy nezapočítavame do HDP medziprodukty. Odpočítaním medzispotreby od produkcie dostaneme hrubú pridanú hodnotu, ktorá tvorí takmer 90 % celkového HDP. Po pripočítaní čistých daní na produkty dostaneme HDP na úrovni národného hospodárstva. Výpočet HDP produkčnou metódou možno vyjadriť pomocou vzorca:

$$HDP = \Sigma\ pridaných\ hodnôt + dane\ z\ produktov - subvencie$$

Pri odhade podielu malých a stredných podnikov na HDP v podmienkach Slovenskej republiky sme sa preto zamerali predovšetkým na kvantifikáciu pridanej hodnoty všetkých MSP v hospodárstve. Základom a zároveň predmetom nášho skúmania sú vybrané položky finančných výkazov subjektov účtujúcich v sústave jednoduchého a podvojného účtovníctva a subjektov zostavujúcich účtovnú závierku podľa medzinárodných štandardov. V rámci nášho výskumu sme využili dáta zo Štatistického úradu a Datacentra v nasledovnej štruktúre:

Tabuľka 2
Zdroje dát k jednotlivým kategóriám podnikateľských subjektov

Podnikateľské subjekty	Zdroj
PO nefinančné (vrátane IFRS)	Štatistický úrad
PO finančné	Datacentrum
FO s pov. podať DP (skutočne preukaz.v.)	Datacentrum
FO (paušálne výdavky)	odhad
FO bez pov. podať DP	odhad
Subjekty účtujúce podľa IFRS (finančné)	odhad

Zdroj: vlastné spracovanie

Na odhad pridanej hodnoty u kategórií subjektov, za ktoré nemáme informáciu o výške pridanej hodnoty, sme použili matematicko-štatistické metódy – metódu zrkadlového porovnania a metódu odhadu na základe skupiny podobných respondentov. Informácie o pridanej hodnote PO nefinančného sektora sme získali v agregovanej podobe zo Štatistického úradu SR. Nakoľko však tento údaj neposkytuje informácie o PH finančných podnikov, bolo potrebné dopočítať pridanú hodnotu z Výkazov ziskov a strát finančných PO. Podnikateľské subjekty účtujúce v sústave jednoduchého účtovníctva bolo potrebné rozdeliť na FO – podnikateľov, ktorí si uplatňujú skutočne preukázateľné výdavky a tých, ktorí si uplatňujú paušálne výdavky. Nakoľko vo Výkaze o príjmoch a výdavkoch absentuje pridaná hodnota, bolo potrebné

 ISBN 978-80-225-4462-7

navrhnúť zjednodušenú metodiku na jej kvantifikáciu prostredníctvom existujúcich položiek, ktoré sme mali k dispozícii v anonymizovanej podobe z Datacentra. Pridanú hodnotu FO – podnikateľov uplatňujúcich paušálne výdavky a ostatných FO bez povinnosti podať daňové priznanie sme odhadli pomocou metódy zrkadlového porovnania a metódy odhadu na základe skupiny podobných respondentov. Chýbajúce finančné podniky účtujúce podľa IFRS boli odhadnuté na základe podobných respondentov zo skupiny finančných PO.

Celkovú pridanú hodnotu za segment MSP získame spočítaním jednotlivých kategórií. Výsledky za rok 2015 v členení podľa uvedených kategórií znázorňuje tabuľka:

Tabuľka 3
Odhad pridanej hodnoty MSP za rok 2015

Kategória	Počet subjektov	Zdroj	Pridaná hodnota
PO nefinančné (vrátane IFRS)	N/A	Štatistický úrad	19 141 711 658
PO finančné	641	Datacentrum	140 504 647
FO s p. podať DP (skutočne p.v.)	125 093	Datacentrum	2 154 722 858
FO (paušálne v.)	174 349	odhad	1 374 361 784
FO bez p. podať DP	39 025	odhad	15 531 950
Subjekty účtujúce podľa IFRS (finančné)	90	odhad	153 492 024
SPOLU MSP	**N/A**		**22 980 324 921**

Zdroj: vlastné spracovanie

Obdobným spôsobom sme kvantifikovali výšku pridanej hodnoty slovenských malých a stredných podnikov v období od roku 2011 do roku 2016. Odhad pridanej hodnoty MSP za rok 2016 je však len predbežný – vychádza z aktuálnych údajov Štatistického úradu SR za nefinančné PO doplnené o odhady z roku 2015 za ostatné kategórie. Po získaní dát z finančných výkazov za rok 2016 je potrebné hodnoty revidovať.

Tabuľka 4
Podiel pridanej hodnoty MSP na pridanej hodnote celého hospodárstva v r. 2011-2016

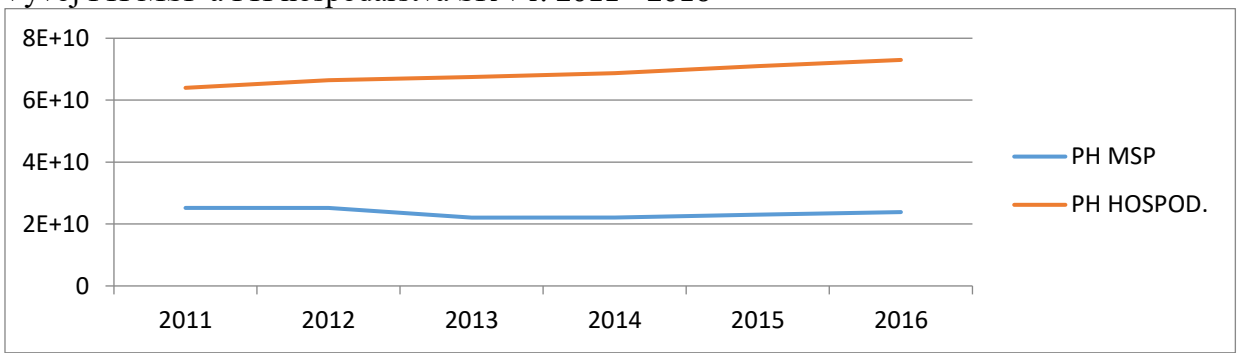
Rok	PH MSP	PH hospodárstvo	Podiel MSP na PH
2011	25 200 046 738	63 981 790 000	39,39 %
2012	25 166 973 963	66 410 250 000	37,90 %
2013	22 061 129 716	67 521 910 000	32,67 %
2014	22 123 472 604	68 765 980 000	32,17 %
2015	22 980 324 921	70 993 550 000	32,37 %
2016	23 837 926 015	72 933 020 000	32,68 %

Zdroj: vlastné spracovanie

Z odhadnutých výsledkov možno konštatovať, že podiel pridanej hodnoty malých a stredných podnikov na celkovej pridanej hodnote hospodárstva v prvých dvoch rokoch sledovaného obdobia klesal. Od roku 2013 do roku 2016 k výraznejším zmenám nedošlo a udržiaval sa na úrovni 32 %. Celkový vývoj pridanej hodnoty malých a stredných podnikov a celkovej pridanej hodnoty za celé hospodárstvo v SR v rokoch 2011 až 2016 znázorňuje graf:

 ISBN 978-80-225-4462-7

Graf 6
Vývoj PH MSP a PH hospodárstva SR v r. 2011 - 2016



Zdroj: vlastné spracovanie

Kvantifikácia podielu malých a stredných podnikov na rozdiele daní a subvencií je pomerne zložitá. Rozdielom výšky HDP a PH celého hospodárstva dostaneme zvyšné položky produkčnej metódy kvantifikácie HDP. Avšak vzhľadom na nedostatok informačných zdrojov, nie je možné presne určiť podiel malých a stredných podnikov na daniach a subvenciách. Z toho dôvodu sa podiel PH MSP často stotožňuje s podielom MSP na HDP. Vzhľadom na to, že predpokladáme nižší podiel MSP na daniach a subvenciách ako u pridanej hodnoty, predpokladáme, že podiel MSP na celkovom HDP sa pohybuje okolo 30 %. Podiel pridanej hodnoty MSP na HDP Slovenskej republiky je uvedený v tabuľke:

Tabuľka 5
Podiel pridanej hodnoty MSP na HDP v r. 2011-2016

Rok	PH MSP	HDP	Podiel PH MSP na HDP
2011	25 200 046 738	70 630 000 000	35,68 %
2012	25 166 973 963	72 700 000 000	34,62 %
2013	22 061 129 716	74 170 000 000	29,74 %
2014	22 123 472 604	75 950 000 000	29,13 %
2015	22 980 324 921	78 690 000 000	29,20 %
2016	23 837 926 015	80 960 000 000	29,44 %

Zdroj: vlastné spracovanie

5 Diskusia

Jedným z dlhodobo pretrvávajúcich problémov vo vykazovaní agregátnych výsledkov v podmienkach Slovenskej republiky je absencia metodiky na kvantifikáciu podielu malých a stredných podnikov na hrubom domácom produkte SR. Pri kvantifikácii vplyvu MSP na HDP krajiny však narážame na niekoľko problémov vyplývajúcich z odlišnej povahy finančných výkazov či nedostatku informačných zdrojov. Z toho dôvodu je potrebné odhadovať hneď niekoľko kategórií malých a stredných podnikov, za ktoré nie sú dostupné dáta. Napriek úspešnej realizácii odhadu pridanej hodnoty celého segmentu malých a stredných podnikov, je však potrebné spresniť odhad kvantifikáciou podielu MSP na daniach a subvenciách, ktoré tvoria 10 % celkového HDP.

6 Záver

Výkonnosť každej vyspelej ekonomiky je do značnej miery závislá od výkonnosti malých a stredných podnikov. Malé a stredné podniky v súčasnosti plnia dôležitú funkciu ako v ekonomike, tak aj v regionálnom rozvoji v rámci jednotlivých krajín. O ich význame svedčí aj podiel malých a stredných podnikov na základných makroekonomických ukazovateľoch – predovšetkým zamestnanosti, pridanej hodnote či hrubej produkcii. Napriek neustálemu zdôrazňovaniu významnosti malých a stredných podnikov pre ekonomiku, v niektorých

 ISBN 978-80-225-4462-7

krajinách stále nie sú vyvinuté metodické postupy kvantifikácie vplyvu malých a stredných podnikov na vybraných makroekonomických agregátoch. Vzhľadom na rozmanitosť účtovných štandardov, právnych foriem, informačných zdrojov či legislatívnych podmienok v rámci Európskej únie je návrh jednotnej metodiky kvantifikácie podielu malých a stredných podnikov na makroekonomických ukazovateľoch zložitý proces vyžadujúci úplnú harmonizáciu.

Poznámka
Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0066/17 „Manažment finančnej výkonnosti podniku v post-krízovom prostredí vybraných krajín EÚ“ v rozsahu 50% a Projektu mladých vedeckých pracovníkov a doktorandov číslo I-17-105-00, 2017: „Hodnotenie ekonomickej a finančnej výkonnosti malých a stredných podnikov v krajinách V4“ v rozsahu 50%.

Použitá literatúra (References)

Beck, T. (2006). The determinants of financing obstacles. *Journal of International Money and Finance.* Vol. 25, Issue 6, pp. 932 – 952. ISSN 0261-5606.

Belás, J. – Bartoš, P. – Habánik, J. – Novák, P. (2014). Significant Attributes of the Business Environment in Small and Medium-sized Enterprises. *Economics and Sociology.* Vol. 7, Issue 3, pp. 22 – 39. ISSN 2071-789X.

Curran, J. – Blackburn, R. (2001). *Researching the Small Enterprise*. London: SAGE Publications. 2001. ISBN 0-7619-5394-2.

Fetisovová, E. – Nagy, L. – Vlachynský, K. (2014).*Current Trends in Finance for SMEs*. Bratislava: Ekonóm, 2014. ISBN 978-80-225-3990-6.

Hendersen, J. – Weiler, S. (2010). Entrepreneurs and job growth: probing the boundaries of time and space. *Economic Development Quarterly.* Vol. 24, Issue 1, pp. 23 – 32. ISSN 0891-2424

Ivanová, E. (2017). Barriers to the Development of SMEs in the Slovak Republic. *Oeconomia Copernicana.* Vol. 8, Issue 2, pp. 255 – 272. ISSN 2083-1277.

Ključnikov, A. – Kozubíková, L. – Sopková, G. (2017). The payment discipline of Small and Medium-sizedenterprises. *Journal of Competitiveness.* Vol. 9, Issue 2, pp. 45 – 61. ISSN 1804-171X.

Scott, W. R. (1987). *Organizations: Rational, natural and open systems*. Englewood: Prentice Hall, 1987. ISBN 0136418201.

Slovak Business Agency. (2017). *Small and medium-sizedenterprises in numbers in 2016*. http://www.sbagency.sk/sites/default/files/image/msp_v_cislach_v_roku_2016_final_v_20_10_2017_002.pdf, [accessed 28.10.2017].

Stokes, D. – Wilson, N. (2010). *Small Business Management and Entrepreneurship*. Hampshire: Cengage Learning, 2010. ISBN 978-1-4080-1799-9.

Statistical Office of the SR. (2017). *Slovstat*. https://slovak.statistics.sk , [accessed 28.10.2017].

Contact
Ing. Jakub Lukáč
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikových financií
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: jakub.lukac@euba.sk

Vyhodnocovanie IT nákladov a prínosov
Measurement of IT costs and benefits

Peter Maras

Abstract
IT/IS projects can be successfully managed in much the same way as any other projects. To do this the project management needs to carefully focus on the continuous evaluation of the project. In the fact the measuring and management of IT/IS costs and benefits needs to be an integral part of IT/IS project management as well as the day – to – day management of an organization´scomputer-based systems.
Information Systems (IS) in literature, scholarly articles and including internet formums we can find a number of his definitions, but I consider as very appropriate definition which states Molnár Z. in its publication Modern management information systems. The information system is defined as a set of people, tools and methods (programs), providing collection, transfer, processing, data storage, for the purpose of presenting information to the needs of users active in the management. It also shows the need to distinguish between „data“ and „information“. The difference is just their relationship with the user. Data (data) are suitable captured and expressed messages that tell us about the world and are understandable to the recipient, who may be human or technical means. Data as a product of human activity required for their processing undertake specific work performance, which makes sense only if it creates a certain use value - benefit. And it is the information content of which forms the utility value of data. Information therefore arises from the data at the moment of its use by the recipient - the user, when he brings something new, thus reducing the uncertainty of the world (entropy).

JEL Classification: *M15*
Keywords: *Effectivness of investments into IT/IS, benefits of IT/IS, evaluation of IT/IS invrstments*

1 Úvod

Vzťah medzi IT a “business” časťou podnikov sa počas posledných 30tich rokov dramaticky zmenil a tempo tohto vývoja bude s vysokou pravdepodobnosťou pokračovať aj v nasledujúcich desaťročiach. Vrámci korporátnych štruktúr sa IT vyvinulo z “trendy” oddelenia na súčasť firmy, ktorá priamo podporuje obchodnú činnosť prípadne sa obchodnou témou samo stáva.

Súčasnou výzvou IT manažérov sa stávajú pojmy konkurencieschopnosť, efektívnosť a celkové uspokojenie požiadavok business oddelení. Všeobecný korporátny pohľad na IT predpokladá, že všetky poskytované služby sú dodávané so stopercentnou dostupnosťou a ich hlavnou úlohou je znižovanie nákladov. V rámci tejto paradigmy je získavanie nových technológií a investovanie do IT komplikovanou otázkou pre obe strany a predstavuje potencionálnu prekážku pri raste a rozvoji spoločnosti.

V rámci výskumného projektu by som sa chcel zamerať na analýzu zlyhávania business procesov a vyhodnotenie aktuálnych investičných zámerov. Na tomto základe je cieľom vytvoriť nástroj, ktorý pre vlastníkov procesov a manažérov bude predstavovať jednotnú odrazovú platformu pre rozhodovanie nie len na základe business procesu samotného, ale aj jeho vzťahu k ostatným podnikovým procesom. Motiváciou pre môj výskum je moja osobná skúsenosť v tejto oblasti, ako aj zložitosť a z môjho pohľadu nutnosť riešenia uvedenej témy.

Rastúce množstvo strategických investícií potrebných pre efektívnu prevádzku IT oddelenia, prípadne prevádzku core biznisových oddelení, ktorých je v dnešnej dobe IT neoddeliteľnou súčasťou, môže vytvárať z tohto výskumného projektu cenný príspevok k ekonomickej štúdii ako v teoretickej tak aj praktickej rovine.

2 Stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

V dnešnej dobe je základným nástrojom na odhadovanie hospodárskych prínosov projektov používaná metóda CBA. Metóda sa používa pri hodnotení verejne prospešných projektov, keď potrebujeme zohľadniť širší spoločenský prospech projektu a musíme nefinančné benefity previesť do finančného vyjadrenia.

Metóda analýza nákladov a prínosov (Cost - Benefit Analysis, ďalej CBA), slúži na hodnotenie projektov najmä v štátnej správe a obsahuje postup riešenia problémov, ktoré sú s týmito projektmi spojené . Metóda porovnáva benefity (Benefits), ktoré vyjadrujú akékoľvek pozitívne efekty s nákladmi alebo ujmy (Costs), ktoré negatívne postihujú efekty investície.

Podstatou metódy je analýza vplyvu investície na zapojené subjekty, kvantifikácia zistených efektov a ďalej prevod na spoločnú číselnú (ideálne finančnú) jednotku. Potom už môžeme využiť kriteriálnych ukazovateľov čistej súčasnej hodnoty, vnútorného výnosového percenta z ekonomického CF, index ziskovosti a dobu návratnosti.

Pre spracovanie CBA analýzy sa štandardne používa postup:

- Popísanie podstaty projektu (z technického, marketingového a organizačného hľadiska)
- Vytvorenie finančného plánu projektu z pohľadu investora
- Vydefinování beneficientov, teda subjektov, na ktoré má realizácia projektu vplyv
- Popísanie variantov projektu:
    - Nulové varianty - znamená stav bez realizácie projektu
    - Investičné variantu (či varianty) - projekt bude realizovaný
- Definovanie maxima všetkých prínosov a ujmy v celom životnom cykle investície, ich rozdelenie na kvantifikovateľné a nekvantifikovateľné
- Prevedenie kvantifikovateľných prínosov a ujmy na hotovostné toky
- Stanovenie diskontnej sadzby a spočítané kriteriálnych ukazovateľov
- Interpretácia výsledkov, rozhodnutie, či je investícia prijateľná
- Techniky hodnotenie investícií (investičných variantov)
- Úžitok (Utility)
- Vnútorné výnosové percento (IRR - Internal Rate of Return)

Okrem uvedenej metódy, ktorá je všeobecne zameraná sa využíva veľa ďalších metód, ktoré priamo alebo nepriamo súvisia s vyhodnocovaním projektov ako sú napríklad:

CAGR (Výpočet súhrnej miery ročného rastu)
Payback Period (Doba návratnosti)
Impact Analysis (Dopadové analýzy)
Profitability Index (Index ziskovosti)
Accounting-Based Profitability Measures (Priemerný výnos z účtovnej hodnoty)

Uvedené metódy sú hlavne ekonomicky a účtovne založené. Dnešná doba pozná aj nástroje, ktoré ponúkajú renomované nadnárodné ale aj menšie lokálne firmy vrámci svojích softvérových balíčkov ako doplnok k ERP a MIS systémom. Jendá sa o nástroje takzvanej Business Inteligence (BI). Termín Business intelligence je pomerne mladý a možno aj práve preto nebola vymedzená jednotná a presná definícia. Existuje viacero definícií od rôznych

 ISBN 978-80-225-4462-7

zahraničných aj slovenských autorov. BI je termín označujúci celý komplex úloh, technológií a aplikácií informačných systémov, ktoré dnes čoraz častejšie tvoria bežnú súčasť riadenia podnikov. Business intelligence nie je práve rýdzi slovenský termín, ale v odbornej literatúre sa už tak vžil a súčasne je natoľko obťažné nájsť nejaký prijateľný preklad (podniková inteligencia, podnikové spravodajstvo, obchodná inteligencia, inteligentný obchod, atď.), že je ho najlepšie používať ako „terminus technicus“ teda neprekladať. Každopádne Business Intelligence je kombináciou produktov, technológii a metód v organizovaní kľúčových informácií, ktoré manažment potrebuje k zlepšeniu zisku a podnikania.

Celosvetovo sú domminujúce produkty firiem ako SAP, Microsoft, SAS a mnoho ďalších. Čo ale z môjho pohľadu chýba všetkým, je ujednotená metodika vyhodnocovania efektívnosti či uz z pohľadu CAPEX alebo OPEX. Všetky produkty, nástroje a metodiky sú z môjho pohľadu všeobecné, snažia sa vyhovieť požiadavkám na komplexnosť a teda zahrnúť špecifiká a aspekty nielen IT projektov a služieb, ale projektov ako takých bez ohľadu na sféru. Zakladajú si na šikovnosti a seniorite konzultantov, ktorí uvedené nastroje „customizujú“ podľa svojho najlepšieho vedomia a svedomia, na základe skúseností. Tu sa ale dostávame do stavu, kedy môže byť takýto nástroj tendenčný a nie objektívny.

Keďže IT ako také, má v dnešnej dobe špecifické a dominantné postavenie, bolo by na mieste sa zamerať na IT projekty a služby ako na samostatnú disciplínu s patričnou vážnosťou. Dnes je mimoriadne obtiažne sa dostať k aktuálnej vedeckej publikácii, založenej na vedeckom podklade, ktorá by reflektovala na tému a taktiež na región.

3 Výskumný dizajn

3.1 Hlavný cieľ

Hlavným cieľom práce je na základe skúmania aktuálneho stavu poznania v oblasti vyhodnocovania efektívnosti podnikovej informatiky, empirických dát z prostredia malých a stredných podnikov v SR, navrhnúť model aplikácie Business Intelligence na ekonomické vyhodnocovanie podnikovej informatiky v malých a stredných podnikov v SR.

3.2 Čiastkové ciele

Čiastkové ciele aktuálne nemám finálne zadefinované. Aktuálne vytváram silný teoretický základ, ktorý vychádza primárne zo štúdia aktuálnej odnornej zahraničnej literatúry, ktorú uvádzam v zozname použitej literatúry.

3.3 Objekt výskumu

Ako objekt výskumu som si zvolil dva druhy podnikov. V prvom prípade budem skúmať podniky, ktoré majú IT ako podporu ich predmetu podnikania. To znamená, že IT netvorí produkt, ktorý obchodujú, teda je iba ako podporný nástroj pre ich predmet podnikania. Ako druhú skupinu som si zvolil podniky, ktoré majú IT ako vlastný produkt. Uvedené je z môjho pohľadu veľmi dôležité rozdeľovať, nakoľko to má tak zásadný vplyv, že vrámci modelu to budem musieť zohľadniť. Pri výbere oboch druhov podnikov, použijem zámerný výber. Kritériom pre skúmanu vzorku podnikov bude musieť byť interval počtu zamestnancov, odvetvie v ktorom podnik pôsobí, región pôsobnosti a taktiež či sa jedná o nadnárodnú korporátnu spločnosť, alebo lokálnu spoločnosť. Aspekty pre presné zadefinovanie vzorky podnikov sú taktiež aktuálne v štádiu doladovania.

3.4 Metodika práce a metódy skúmania

Ako nosnú metodiku práce som si zvoli rešerš odbornej literatúry. Zameral som sa na čo najaktuálnejšiu, dôvodu, že prostredie Informačných technológií je velmi dynamické rýchlo sa meniace. Publikácie renomovaných autorít k téme business inteligence je v našom regióne veľmi obtiažne zabezpečiť. Toto vnímam ako výzvu pre akademickú pôdu, kde by v spolupráci a IT firmami bolo potrebné aktualizovať teoretický základ pre další rozvoj IT produktov aludského kapitálu.

Taktiež by som rád využil analýzu aktuálneho portfólia firiem, týkajúceho sa témy mojej dizertačnej práce. Zamerám sa na produkty týkajúce sa Business inteligence a ich nastavenia z pohľadu zákazníka a taktiež dodávateľa. Predmetom skúmania bude nastavenie algoritmov na pozadí aplikácií Business Inteligence. Zajujímať ma bude hlavne komplexnosť uvedených nastavení, z čoho sa budem snažiť vytvorit model pre aplikáciu ktorá bude riešiť problematiku komplexne vrámci podniku a nielen samotného projektu alebo služby.

Vrámci metodiky práce si pripravujem experiment, ktorý v prípade umožnenia rád realizujem u konkrétneho subjektu, nakoľko sa profesne budem na implementácii jedného produktu podieľať.

3.5. Použité modely a dáta

V aktuálnej fáze môjho výskumu, nemám presne definované modely, preto v tejto časti pojednám o dátach.

Dáta ako nutný vstup pre výskum budem mať zabezpečené s dvoch zdrojov. Prvým zdrojom bude dotazník, ktorý bude koncipovaný dvojzložkový. Prvá časť bude smerovaná na vedenie firmy, na úrovni stredného a vyššieho manažmentu, ako časť predstavujúca objektívne ukazovatele. Druhá časť bude zameraná na koncových a kľúčových užívateľov IT, čo bude predstavovať viac subjektívnu časť. Kombináciu objektívnych a subjektívnych ukazovateľov považujem za kľúčovú pre to, aby model aplikácie spĺňal kritérium koplexnosti a dokázal plnohodnotne reflektovať na vyhodnotenie prínosov ale aj nákladov v plnom rozsahu.

Druhým zdrojom dát, budú platené databázy ekonomických a účtovných výsledkov firiem. Uvedený zdroj bude lúžiť nielen na verifikovanie výstupov prvej časti dotazníku, ale aj ako jeho detailnejšie doplnenie. Tieto vstupy budu podstatné pre vytváranie vzorcov vrámci aplikácie. Kedže sa jedná o oficiálne a potvrdené dáta, predpokladám, že to výsledku dá väčšiu mieru presnosti výsledkov.

4 Acknowledgement

Projekt mojej dizertačnej práce sa potýka s nedostatkom aktuálnej odbornej literatúry. Nakoľko vývoj IT je velmi rýchly, domnievam sa, že akademická pôda neraguje dostatočne rýchlo na potrebu aktualizácie teoretických základov. Špeciálne vrámci IT a to či už sa bavíme o infraštruktúrnom alebo aplikačnom svete, odborná literatúra sa stáva už po 3 rokoch “zastaralá”, nakoľko business modely, produkty a aplikácie nasledujú technologicky míľovými krokmi každý rok. Každopádne, ako podklad pre moju tému, sa dá využívať kombinácia teoretických základov zo sveta IT manažmentu, ekonomickej teórie, účtovných štandartov a taktiež neoceniteľným zdrojom sú metodológie pre riadenie a dodávku projektov.

V rámci vyhodnocovania objektívneho kritéria, snahou bude vytvorenie určitého indexu, ako smerodajného ukazovateľa. Pre vytvorenie indexu budu použité metódy ktoré budu vyhodnocovať čiastkové hodnoty. Aktuálne pracujem s nasledovnými metódami.

Payback Period - PP (Doba návratnosti)

Doba návratnosti, je doba za ktorú sa určitá investícia vráti. Je to jednoznačne informácia ktorá zaujíma každého investora, bez ohľadu na výšku investície alebo druh investora. Základná, teda zjednodušená varianta sa definuje ako:

Doba, počet rokov, za ktorú sa benefity, príjmy z investície vyrovnajú počiatočnej investícii teda výdavkom.

Aj keď sa jedná o najjednoduchšiu formu vyjadrenia a stanovenia doby návratnosti, je to najpoužívanejšia forma. Táto forma sa používa pre rýchle a orientačné ocenenie investičnej príležitosti. Jedná sa skôr o indikatívne určenie reálnosti investície. Uvedené môžeme vyjadriť vzorcom

$$TN_P = \frac{IN}{CF} \qquad (1)$$

kde:
TN doba návratnosti
IN investičný náklad
CF ročný príjem z investície – ročná úspora v dôsledku investície

Profitability Index - PI (Index ziskovosti)

Index ziskovosti vyjadruje pomer prínosov k počiatočným výdajom.

$$PI = \frac{\sum_{t=0}^{n} \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{I} \qquad (2)$$

kde:
PI index ziskovosti
I počiatočný kapitálový výdaj
CFt peňažné toky v jednotlivých rokoch
n doba životnosti projektu
r diskontná úroková míra

Projekt sa považuje za prijateľný ak je výsledná hodnota vyššia ako 1. Vyjadruje relatívny prínos projektu. Tento ukazovateľ som vyhodnotil ako vhodné doplňovacie kritérium a ideálne k NPV, teda čistej aktuálnej hodnote a zároveň vrámci viacerých vyhodnocovacích kritérií vrámci komplexného hodnotenia.

Net Present Value - NPV (Čistá súčasná hodnota)

Z môjho pohľadu je jedným z najvhodnejších a najpoužívanejších finančných kritérií. Je v nej zahrnutá celá doba životnosti projektu, aj možnosť investovania do iného rovnako rizikového projektu. Berie do úvahy časovú hodnotu peňazí, závisí iba na predvídaných hotovostných tokoch a alternatívnych nákladoch kapitálu.

Výhodou tejto metódy je, že jej možno popísať ľubovoľné peňažné toky, a tiež fakt, že výsledkom je absolútna hodnota prínosu investície, projektu, v aktuálnych cenách (možno ju sčítať). Výsledná hodnota udáva, koľko peňazí realizácia investície podniku, projektu, prinesie. Ak je NPV kladné, je projekt prípustný. Oproti tomu ak je hodnota záporná, projekt je neprijateľný. V prípade porovnania viacerých investičných alternatív, je preferovaná vyššia NPV. Vypočíta sa ako rozdiel diskontovaných peňažných príjmov a (diskontovaných) kapitálových výdavkov.

 ISBN 978-80-225-4462-7

$$\mathrm{NPV} = \sum_{n=0}^{N} \frac{C_n}{(1+r)^n} \qquad (3)$$

kde:
C peňažný tok
i úroková miera
n počet rokov potrebných na začiatok príjmov

Tieto uvedené metódy, ktoré som uviedol, predpokladám, budú tvoriť základ môjho indexu pre objektívne kritérium vyhodnocovania. Aktuálne sa zaoberám vytvorením čo najvhodnejšieho vzťahu a možným doplnením. Uvedené sa snažím čo najhlbšie porovnať už s existujúcimi nástrojmi business inteligence, ktoré sú dostupné a je možné analyzovať ich spôsob výpočtu a vyhodnocovania.

Použitá literatúra (References)

Bedell, E.F. (1985). *The Computer solution*. Dow Jones-Irwin, Homewood, 1985

Ginzberg, M.J. (1981). *Early Diagnosis of MIS Implementation Failure*: Promising Results and Unanswered Questions. In Management Science. Vo. 27, N.4.1981.

Kušnírová, J., Optimal corporate taxation (EU zone versus national individuality). In Finance and risk : proceedings of the 14th international scientific conference of the Department of Finance, Faculty of National Economy, University of Economics in Bratislava which was held on November 26, 2012 at the University of Economics in Bratislava under the auspices of the Minister of Finance of the Slovak Republic Peter Kažimír. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2012. - ISBN 978-80-225-3515-1. - S. [1-9].

Molnár, Z. 2000. *Efektívnost informačních systému*. Grada : Praha, 2000. ISBN 80-7169-410-X

Remenyi, D., Money, A. and Bannister, F. (2007) *The effective measurement and management of ICT costs and benefits. 3rd edition.* Elsevier, Oxford, pp408. ISBN 9780750683289

Rosický, A. – Vodáček, L. (1997). *Informační management - pojetí, poslání a aplikace*. Management Press : Praha, 1997. ISBN 80-85943-35-2

Contact
Ing. Peter Maras
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra informačného manažmentu

Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika

ISBN 978-80-225-4462-7

Riadenie kariéry talentov v rámci stratégie podniku
Talent management in business strategy

Anna Marhefková

Abstract
Talent management is considered important for the business. They are people who are able to influence overall performance and results. These people have great potential, they can achieve excellent results. In a global, highly competitive and rapidly changing environment, organizations face new challenges related to the ability to attract, develop and retain talent. The aim of this paper is to clarify the issue of the quality of human capital, the management of the talent career and its importance for the maintenance and development of important employees.

JEL classification*: J 21, J 24, M 15*
Keywords*: talent management, talent, business strategy*

1 Úvod

Rozvoj znalostnej spoločnosti a vytvorenie konceptu ľudského kapitálu podnietilo vznik aj riadenia kariéry talentov, ktorý je v určitom ohľade praktickým vyústením poňatia intelektuálneho a ľudského kapitálu. Riadenie kariéry talentov v podniku napomáha k nárastu efektívnosti, kvality práce, výkonnosti, produktivity a zvýšeniu konkurencieschopnosti podniku. Manažérom ale aj zamestnancom podniku môže dať správny podnet, aby dokázali čeliť rôznym negatívnym vplyvom vonkajšieho, konkurenčného prostredia a ich primárnou snahou je zabrániť vlastnému útlmu a stagnácii. Súčasne poslúži na to, aby si podnik dlhodobo zabezpečil a stabilizovali kvalitných a kvalifikovaných zamestnancov.

1.1 Riadenie kariéry talentov – talent manažment

Riadenie kariéry talentov sa z pohľadu ľudského kapitálu vníma rôznymi spôsobmi. V rámci každého podniku si možno tento pojem vysvetliť inak, pretože každý podnik môže za talent považovať niečo iné a to v súvislosti so svojou činnosťou, zameraním a prostredím v ktorom sa nachádza. Riadenie talentu alebo talent manažment má viacero definícií. Armstrong (2007) to definuje ako: „Riadenie talentov znamená používanie vzájomne prepojeného súboru činností, ktoré majú zabezpečiť, aby organizácia priťahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjala talentovaných ľudí, ktorých potrebuje v súčasnosti i v budúcnosti. Cieľom je zaistiť tok talentov a uvedomovať si, že talenty sú hlavným zdrojom podniku.“ Talent je podľa Beckera, Finemana a Freedmana (2004, in Horvárhová, 2011) niekto, kto dokáže svoju organizáciu odlíšiť od ostatných, niekto, kto významnou mierou ovplyvňuje schopnosť organizácie poraziť konkurenciu. Je to človek s potenciálom dosiahnuť veľký úspech (Tansley, 2011). Ako uvádzajú Thorne a Pellant (2006, in Tansley, 2011), talentovaný jedinec je ten, kto má schopnosť prevyšujúcu ostatných a nemusí sa ani veľmi namáhať ak ju chce využiť. Ide o akéhosi „génia“ v robení vecí s minimálnym rozruchom a v inšpirovaní ostatných, aby robili to isté (Cross, 2007, in Davies-Davies, 2010).

Efektivita a výkonnosť podniku vo veľkej miere závisí práve od kvality riadenia kariéry talentov. V čase konkurencie na globálnom trhu sa čoraz ťažšie nachádzajú zdroje konkurenčných výhod, odlišnosti a úspechu. Veľa sa v konkurenčnom boji očakáva od ľudského kapitálu a jeho znalostí a schopností. Už zamestnancov je potrebné vyberať podľa toho, akých ich podnik chce mať, zameraných na charakter, odbornosť a pod. Talentovaný a

ctižiadostivý ľudský potenciál je základom prosperity. Úspech podniku závisí od jeho schopností maximálne využiť tento potenciál a talent nielen jednotlivcov, ale aj celých pracovných tímov. Využívaním nových metód a prístupov v oblasti riadenia ľudských zdrojov spočíva úspech každého podniku. Vymedzenie presného pojmu talentu sa v jednotlivých podnikoch odlišuje, nie je možné vytvoriť univerzálne a všeobecné pravidlo.

Začiatok talent manažmentu môžeme datovať od roku 1997, v ktorom poradenská firma McKinsey & Company publikovala priekopnícku štúdiu s názvom „The War for Talent". Táto štúdia predpovedala, že najúspešnejšie budú tie podniky, v ktorých strategickými prioritami sa stane: prilákanie, rozvíjanie a udržiavanie kľúčových zamestnancov. Podľa spomínanej konzultantskej spoločnosti je možné vojnu o talenty vyhrať len vtedy, ak sa talent manažment stane podnikovou prioritou (spracované podľa Engineering & Technology, 2008). Táto štúdia ďalej hovorí, že porovnateľné organizácie so zavedeným systémom efektívneho talent manažmentu a všetkých jeho nástrojov dosahujú po uplynutí troch rokov o 22% vyššiu ziskovosť ako ostatné organizácie v danom odvetví.

Talent manažment teda znamená systematické priťahovanie, identifikovanie, rozvoj, zapájanie (angažovanie), udržiavanie a rozmiestňovanie tých jednotlivcov, ktorí pre organizáciu majú mimoriadnu hodnotu, či už pre ich „veľký potenciál" pre budúcnosť, alebo preto, že plnia kritické úlohy v podnikaní, činnosti či procese. Podľa Rothwella a Kazanasa (2004, in Davies-Davies, 2010) talent manažment znamená systematickú snahu získavať, rozvíjať a udržiavať si ľudí vysoko produktívnych a schopných presadiť sa.

2 Prístupy a modely talent manažmentu

Prístupov a modelov talent manažmentu je viacero, o niektorých sa zmienime viac:

- Proces tradičného talent manažmentu spočíva v získavaní, rozmiestňovaní, rozvíjaní a udržiavaní talentov.
- Pomerne známy je aj model vytvorený poradenskou firmou Deloitte, nazvaný DDC model, ktorý je skratkou troch slov: rozvíjať (develop), rozmiestňovať (deploy) a spájať (connect) (Deloitte,2005).
- The Human Capital Institute (HCI) vytvoril Strategic Human Capital Alignment Model, ktorého súčasťou je aj tzv. životný cyklus talentov (talent life cycle), ktorý je tvorený postupnosťou krokov: plánovať – získavať – zapájať – rozvíjať – rozmiestňovať – viesť/usmerňovať – udržiavať – hodnotiť.
- Za zmienku určite stojí aj tzv. integrovaný talent manažment, ktorý predstavuje integrovaný prístup k náboru, rozvoju, riadeniu výkonnosti, odmeňovaniu, plánovaniu rozvoja a učenia. Jeho cieľom je vytvoriť „integrovaný systém" pre riadenie ľudí, ktorý organizácii umožňuje rýchlo a účinne reagovať na potreby podnikania (Bersin & Associates, 2010).
- Definovanie a identifikácia talentov v podniku. Ide o identifikáciu ľudí s vysokým potenciálom, špecifikáciu talentov potrebných pre podnik, ako aj spôsobov ich hľadania a objavovania. Do tejto oblasti patrí podľa Daviesa a Daviesovej (2010) aj vytváranie toku talentovaných ľudí.
- Získavanie talentov.

Proces náboru a výberu talentovaných zamestnancov je jedným z najdôležitejších procesov v talent manažmente. Viaceré štúdie, napríklad štúdia Deloitte Research z roku 2008 (Athey, 2008, in Tarique – Schuler, 2010) ukázala, že aj napriek miliónom nezamestnaných robotníkov, existuje akútny nedostatok talentov. Baier, Strack a Zimmermann (2011) uvádzajú, že nedostatok talentov je výzvou pre zamestnávateľov a reálnou hrozbou pre hospodársky rast na celom svete. Podľa štúdie Svetového ekonomického fóra realizovanej v spolupráci s BCG, majú

 ISBN 978-80-225-4462-7

mnohé krajiny výrazný nedostatok talentov, ktoré budú potrebovať v priebehu najbližších desať rokov. Konkurencia 9v boji o talenty bude čoraz silnejšia a to nielen medzi firmami nachádzajúcimi sa vo vzájomnej blízkosti, ale aj medzi firmami nachádzajúcimi sa v rôznych častiach sveta. V snahe pomôcť spoločnostiam a vládam vyriešiť problém nedostatku talentov bola vytvorená správa s názvom Global Talent Risk - Seven Responses, ktorá vyhodnocovala súčasné postupy využívané vo vyše 320 krajinách a organizáciách a vytvorila akési návody resp. plány činností a akcií zameraných na prilákanie, pohyb, rozvíjanie, rozširovanie a udržanie talentov. V spomínanej štúdii sa uvádza sedem tipov pre zníženie nedostatku talentov (tzv. „talentovej priepasti“) (Baier, Strack a Zimmermann, 2011):

a) Zaviesť strategické plánovanie pracovnej sily – jeho základom je modelovanie ponuky práce a dopytu po rôznych typoch práce, pochopenie súčasnej a budúcej nerovnováhy a vytváranie stratégie na ich riešenie.

b) Uľahčiť imigráciu – to znamená zmierňovať negatívny postoj voči prisťahovalcom, zamedziť takým aktivitám krajín ako je znižovanie kvót, zavádzanie prísnejších vstupných podmienok, odmietanie predĺženia dočasných pracovných povolení a pod.

c) Podporiť obeh mozgov. Odliv mozgov je dlhodobým problémom mnohých, najmä rozvojových krajín. Existujú ale stratégie, ktoré môžu pomôcť obrátiť „únik mozgov“ na „prílev mozgov“, ako napríklad návrat študentov a odborníkov späť domov a uplatnenie zručností získaných v zahraničí.

d) Rozvíjať tzv. talentovú mriežku – znamená nutnosť vlád a podnikov meniť zameranie z profesijnej dráhy na „mriežku“, ktorá umožní formovať zručnosti potrebné pre budúcu prácu a ponúka horizontálnu aj vertikálnu cestu vzdelávania a budovania kariéry.

e) Podporovať dočasné a virtuálne mobility. Dočasné mobility zahŕňajú krátkodobé pracovné pobyty alebo štúdium na inom mieste a umožňujú získať potrebné zručnosti. Virtuálna mobilita umožňuje jednotlivcom vykonávať svoju profesiu bez ohľadu na to, kde sa nachádzajú.

f) Rozšíriť fond (súbor). Početné súbory rozvinutých talentov nie sú v súčasnosti dostatočne využité. Krajiny a podniky by mali hľadať aj v kvalifikačných súboroch žien, starších odborníkov, znevýhodnených ľudí či prisťahovalcov.

g) Zvýšiť zamestnateľnosť. V záujme zvýšenia úrovne kvalifikácie súčasných a budúcich pracovných síl by mali vlády a organizácie zavádzať adaptabilné a efektívne vzdelávacie systémy, ktoré zahŕňajú praktické aj teoretické vedomosti a celoživotné vzdelávanie.

- Rozvíjanie talentov

Znamená to najmä vytvorenie možností pre profesionálny rast a rozvoj. S touto oblasťou sa spájajú otázky typu „Ako môže organizácia dostať z ľudí to najlepšie?“ alebo „Ako vytvoriť vysoko výkonnú na talentoch založenú organizáciu?“ (Davies-Davies, 2010).

- Udržiavanie talentov

Činnosti spojené s udržiavaním talentov sú obzvlášť významné v organizáciách, ktoré zamestnávajú znalostných pracovníkov a ich hlavným zdrojom je intelektuálny kapitál. S problematikou udržiavania talentov úzko súvisí aj vytváranie tzv. „kultúry talentov“. Autori Thorne a Pellant (2007) v tejto súvislosti uvádzajú, že významným faktorom rozvoja talentov je vytvorenie kultúry založenej na zdieľaných hodnotách a presvedčení, kde sa prelína myslenie a cítenie. Je podľa nich nesmierne dôležité, aby jednotlivci pracujúci v organizácii mali pocit, že sú hodnotní a svojou prácou, svojim príspevkom prispievajú k dosiahnutiu výsledkov.

- Využívanie talentov

 ISBN 978-80-225-4462-7

Dôležitým aspektom pri riadení talentov je funkčnosť. Funkčnosť sa podľa Readyho a Congera (2007) týka samotných procesov, nástrojov a systémov, ktoré organizácii umožňujú dať správnych ľudí so správnymi zručnosťami na správne miesto v správny čas. Časopis Engineering & Technology v článku s názvom Tuning in to the talent (2008) uvádza postupnosť krokov k využívaniu talentov, ktoré povedú k úspechu talent manažmentu:

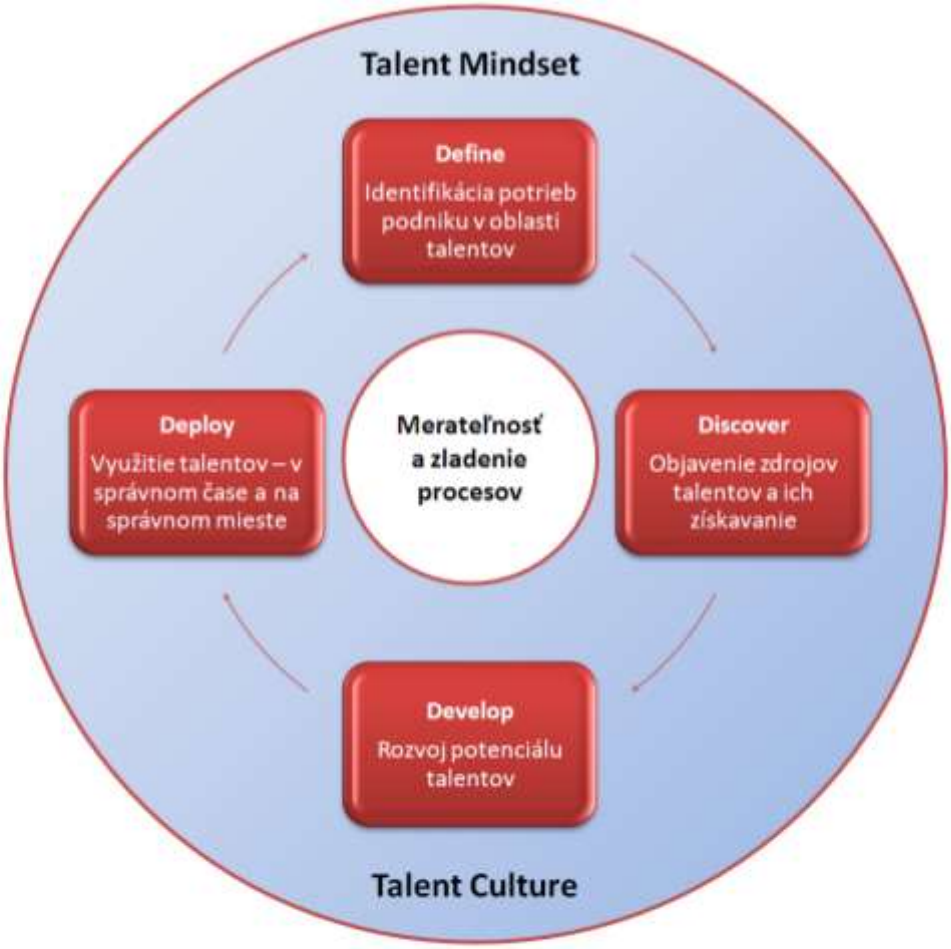
- talent manažment by mal byť záležitosťou každého, kto pracuje v organizácii;
- talent je najdôležitejšou silou, ktorá vytvára strategickú hodnotu pre organizáciu;
- spýtajte sa sami seba: prečo by mal múdry, energický a ambiciózny jedinec chcieť prísť a pracovať pre túto organizáciu
- talent je motorom modernej organizácie a angažovanosť je akousi záhadnou zložkou, ktorá dokáže transformovať výkon tohto motora;
- je potrebné, aby stratégia ľudského kapitálu podporovala strategické ciele organizácie;
- organizácia „poháňaná“ talentami je taká organizácia, ktorá investuje prostriedky do budovania výrazných schopností a do manažmentu talentov na to, aby „vytvárala“ mimoriadne výsledky.

- Multiplikácia talentu ako procesný model talent manažmentu

Cheeseova multiplikácia talentu je typickým príkladom procesného prístupu k talent manažmentu. Ide súbor neustále sa opakujúcich procesov, ktoré je dôležité rozdeliť do štyroch oblastí – identifikácia, získavanie, rozvoj a konečné využitie talentov, vo vzájomnom slede viď. obr. nižšie. Pri riadení talentov je pre manažment podniku východiskovým bodom identifikácia talentu a teda pochopenie a presná definícia toho, koho podnik naozaj potrebuje. Následne je treba tohto človeka do podniku prilákať. Po získaní talentu sa otvára široký priestor pre investovanie do jeho rozvoja a profesijného rastu. Efektívne využitie talentu – v správnom čase a na správnom mieste – sa následne prejaví na výsledkoch podniku či jednotlivých oddelení a zároveň zaručí návratnosť investície do rozvoja talentu. Tento nepretržitý cyklus multiplikácie talentu je poháňaný efektívnym vodcovstvom (leadershipom) všetkých manažérov, jasne definovanými podnikovými stratégiami a silnou vierou v strategický význam talentu, ktorá ovplyvňuje podnikovú kultúru.

 ISBN 978-80-225-4462-7

Obrázok 1
Model multiplikácie talentu



Zdroj: CHEESE, P.; CRAIG, E.; THOMAS, R. The talent powered organization : strategie for globalization, talent management and high performance, 2008.

Define – identifikácia potrieb podniku v oblasti talentov

Ako už bolo spomenuté, pre začiatok cyklu multiplikácie talentu je nevyhnutné aby podnik jasne vedel, akých ľudí potrebuje. Tomu ale musí logicky predchádzať úplne jasné a detailné pochopenie podnikovej stratégie. Len tak môže byť vytvorená stratégia ľudského kapitálu a vyjadrené potreby podniku v oblasti talentov, teda ľudí, ktorí budú následne napĺňať ciele podnikovej stratégie.

Discover - objavenie zdrojov talentov a ich získavanie

Súčasná turbulentná doba, kedy je nedostatok talentov tak zjavný a ich udržanie tých najlepších predstavuje pre riadenie ľudských zdrojov podniku obrovskú výzvu je nevyhnutné rozšíriť zdroje získavania talentov.

Podľa Cheesea sa v nasledujúcich rokoch bude pracovná sila viac diverzifikovaná naprieč všetkými dimenziami :

- vekom, pohlavím, národnosťou, pomermi ľudí, miestom pôsobenia, rôznymi druhmi motivácie;
- očakávať viac a viac a zvyšovať svoje požiadavky čím ďalej tým globálnejšia, virtuálnejšia a mobilnejšia stále rozdielnejšia v tom, ako poskytuje svoje služby.

 ISBN 978-80-225-4462-7

Develop – rozvoj potenciálu talentov

Podľa Armstronga „Schopnosť rozvíjať talenty zahŕňa zaistenie toho, že zamestnanci nepretržite získavajú nové schopnosti a kvalifikáciu a sú neustále pripravení prevziať na seba nové povinnosti a väčšiu zodpovednosť. Zabezpečuje prepojenie medzi rozvojom talentov a napĺňaním účelu a stratégie podniku."

Deploy – rozmiestnenie talentov a ich využitie – v správnom čase a na správnom mieste

Využitie talentov v podniku je najefektívnejšie vtedy, ak vytvorená stratégia ľudských zdrojov dokáže „rozmiestniť" talenty v podniku tam, kde sú práve v danom momente potrebné najviac. Konkrétne pozície zároveň dostatočne napĺňajú potreby a požiadavky pracovníkov a ponúkajú možnosti ďalšieho rozvoja a pracovné rastu.

2 Riadenie kariéry talentov v spojení s novou stratégiou podniku

Riadenie kariéry talentov môže byť hnacím elementom efektívnosti a rastom výkonnosti podniku. Úlohou podniku je navrhnúť stratégiu a vzájomnú spoluprácu tak, aby boli v podniku talentovaní zamestnanci nielen efektívne rozvíjaní, ale aj ochotní naďalej pracovať v danom podniku. Talent management má významné postavenie a hodnotu práve vtedy, ak sa spojí so stratégiou. Cieľom efektívnej práce s talentmi je vytvorenie stratégie talent manažmentu, ktorá bude v súlade s podnikateľskou stratégiou podniku. Účelom tejto stratégie je zabezpečiť prijímanie vysoko talentovaných, kvalifikovaných a lojálnych zamestnancov, ktorí pracovným výkonom a svojim potenciálom prispejú k dosahovaniu požiadaviek podniku. Ďalšou úlohou riadenia kariéry talentov je budovanie vysoko výkonného podniku, ktorý dokáže efektívne prosperovať v konkurenčnom prostredí. Tradičnou úlohou riadenia ľudských zdrojov je získať správnych ľudí, v správnom čase na správne miesto. Cieľom talent manažmentu je uskutočniť tento proces so zreteľom na dosiahnutie podnikateľského úspechu.

Tabuľka 1
Porovnanie stratégie riadenia kariéry talentov v minulosti a v súčasnosti

Staršie stratégie riadenia kariéry talentov	Nové stratégie riadenia kariéry talentov
starostlivosť o jedného významného zamestnanca, zvyčajne vrcholového manažéra	získanie talentov do programu Talent manažmentu na viacerých riadiacich úrovniach
získanie a umiestnenie zamestnanca len v prípade voľného pracovného miesta	identifikácia talentov nepretržite a ich zaradenie do kariérneho nástupníctva
spoliehanie sa na jeden overený spoľahlivý ľudský zdroj	hľadanie a testovanie vhodnosti viacerých talentov
bez uceleného a komplexného plánu, v prípade potreby hľadanie nového zamestnanca	rozvojová stratégia aplikovaná pre každý talent

Zdroj: PHILLIPS,J.,J., EDWARDS,L.,2008. Managing talent retention: An ROI Approach. USA: John Wiley and Sons, 2008, 432s. 978-0470-472-20-0.

V tabuľke č.1 je porovnanie staršej a novšej stratégie riadenia kariéry talentov, z ktorej vidieť základné rozdiely a princípy riadenia. Zatiaľ čo v minulosti bolo typické venovať pozornosť v oblasti riadenia kariéry a kariérneho poradenstva jednému vrcholovému zamestnancovi, podnik hľadal nového zamestnanca len v prípade, ak bolo potrebné obsadiť voľné pracovné miesto. Pritom sa spoliehal na jeden overený ľudský zdroj bez uceleného plánu. Súčasné stratégie prebiehajú na viacerých riadiacich úrovniach, identifikácia potenciálnych kandidátov na obsadenie riadiacich pozícií v podniku je na základe identifikácie

talentov a zaradenie do systému kariérneho nástupníctva a výberu spomedzi viacerých uchádzačov.

Talent manažment je systémový proces, ktorý zaisťuje cieľové kompetencie a schopnosti, ktoré vytvárajú hodnoty podniku. V súvislosti s riadením výkonnosti zamestnancov sa Talent manažment chápe ako súhrn aktivít, nástrojov a procesov smerujúcich k identifikácií, motivácií a rozvoju kariéry talentov a zabezpečeniu ich potenciálu s cieľom efektívne vykonávať úlohy v súlade s budúcimi potrebami.

Jedným z hlavných dôvodov zavádzania tohto systému je, že podniky bez aktívneho talent manažmentu riskujú stratu svojich talentovaných zamestnancov. Talenty sú mimoriadnou konkurenčnou výhodou, najmä z dôvodu ich významného prístupu k práci, ľuďom a celkovému chceniu pracovať na sebe, rozvíjať sa a napomáhať k plneniu strategického cieľa.

Použitá literatúra (References)

ARMSTRONG, M. Personální management. Vyd. 1. Praha : Grada, 1999. 963 s. ISBN 8071696145.

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vydání. Praha : Grada, 2007. 789 s. ISBN 8024714078.

ČIHOVSKÁ, V. - HASPROVÁ, M. - MATUŠOVIČOVÁ, M. 2007. *Manažment ľudských zdrojov.* Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2007.196 s. ISBN 978-80-225-2449-0.

DAVIES, B. – DAVIES, B. J. (2010) Talent management in academies. In International Journal of Educational Management. Vol. 24, No. 5, 2010. pp. 418-426.

DONELLY, H. J.; GIBSON, J.L.; IVANCEVICH, J.M. Management. Praha: Grada, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.

CHEESE, P.; CRAIG, E.; THOMAS, R. The talent powered organization : strategies for globalization, talent management and high performance. 1st ed. London : Kogan page, 2008. 276 s. ISBN 978-0-7494-4990-2.GOULD, M. Faculty / Staff Diversity. Research starters, academic topic overviews. EBSCO Research Starters, 2008. 6 s. BEZ ISBN.

HORVÁTHOVÁ, P. (2011) Talent management. 1. vydanie. Praha : Wolters Kluwer, ČR, 2011. 252 s. ISBN 978-80-7357-665-3.

HROMÁDKOVÁ, Š. Nejlepší zaměstnavatelé míří na talenty. Human Resources Management, 2007, č. 2, s. 10.

HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1.vydání. Praha : Grada, 2007. 233 s. ISBN 8024714574.

KACHAŇÁKOVÁ, A. - NACHTMANNOVÁ, O. - JONIAKOVÁ, Z. 2007. *Riadenie ľudských zdrojov.* Bratislava : SPRINT – vfra, 2007. 207 s. ISBN 978-8089085-87-5.

KAZDOVÁ, A. Objevem talentů to nekončí, spíše začíná. Human Resources Management, 2006, č. 4, s. 30.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky. 3. vydání. Praha : Management Press, 2002. 365 s. ISBN 80-7261-033-3.

LAWREL, Edward E. Talent: Making people your competitive advantage. San Francisco : Jossey-Bass, 2008. 281 s. ISBN 978-0-7879-9838-7.

MATULČÍKOVÁ, M.- MATULČÍK, J. 2009. *Vzdelávanie a kariéra*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2009. 174 s. ISBN 978-80-225-2700-2.

MICHAELS, E.; HANDFIELD-JONES, H.; AXELROD, B. The War for Talent. Boston (Mass.) : Harvard Business School Press, 2001. 200 s. ISBN 1-57851-459-2.

TANSLEY, C. (2011) What do we mean by the term "talent" in talent management? In Industrial and commercial training. Vol. 43, No 5, 2011. pp. 266-274, Emerald Group Publishing Limited, ISSN 0019-7858.

THORNE, K. – PELLANT, A. (2007). The essential guide to managing talent : how top companies recruit, train, and retain the best employees. India : Replika Press Pvt Ltd., 2007. ISBN 0-7494-4463-0.

Internetové zdroje

BAIER, J. – STRACK, R. – ZIMMERMANN, P. (2011). Seven Ideas for Closing the Talent Gap. In BCG Perspectives [online]. [cit. 29.10.2017]. Dostupné na: <https://www.bcgperspectives.com/content/articles/people_management_human_resources_change_management_seven_ideas_closing_talent_gap/>.

Deloitte : Máte dostatek talentovaných pracovníků? [online]. 2008 [cit. 28.10.2017]. Dostupný z WWW: <http://www.deloitte.com/view/cs_CZ/cz/sluzby/poradenstvi/lidske-zdroje/talent-management/208aa9fd91ffd110VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm>.

Deloitte : Talent management. [online]. 2009 [cit. 28.10.2017]. Dostupný na www: <http://www.deloitte.com/view/en_CZ/cz/services/consulting/humancapital/talent-management/index.htm>.

Deloitte: The heart of talent management. [online]. 2008 [cit. 28.10.2017]. Dostupný z WWW: <http://www.deloitte.com/view/en_CA/ca/insights/insights-and-issues/789aef5fe91fb110VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm>

FISHMAN, C. The War for Talent. Fast Company Magazine [online]. 1998, [cit. 29.10.2017]. Dostupný z WWW: <http://www.fastcompany.com/magazine/16/mckinsey.html>.

McKinsey & Company: The War for Talent, Organization and Leadership practice. [online]. 2001, [cit. 29.10.2017]. <http://autoassembly.mckinsey.com/html/downloads/articles/War_For_Talent.pdf>.

Contact
Ing. Anna Marhefková
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: anna.marhefkova@fopss.sk

Online marketingové nástroje vplývajúce na reputáciu podniku
Online marketing tools impacting the company's reputation

Pavel Melich

Abstract
The main goal of the article is to create a literature retrieval in online marketing tools. The world in which we find ourselves becoming more and more connected with the online world. Customers and society are more relying on information from the online world than from traditional media. At present, many research proves that online marketing has much more impact on society than traditional marketing and its tools. Therefore, companies are adapting their communication strategies more to online marketing than to the traditional marketing activities. Within modified communications strategies, more focus is on areas such as Search Engine Optimization, Pay Per Click and E-mail marketing. The biggest online marketing tool we deal with in this article is the social media that has the greatest impact on the reputation of the business.

JEL classification*: M30, M31,*
Keywords*: online marketing, reputation, online marketing tools*

1 Úvod

Svet v ktorom sa momentálne nachádzame sa čoraz viacej prepája s online prostredím okolo nás. V dnešnej dobe kedy čoraz väčšie množstvo obyvateľstva má prístup k internetu a pravidelne ho navštevuje musí aj oblasť marketingu prejsť nútenými zmenami, ktoré ju spravia efektívnejšou a atraktívnejšou. Práve preto sa aj tradičné formy marketingu, ktoré boli využívané a úspešné v minulosti musia prispôsobovať. V niektorých prípadoch sú aj nutné zmeny k novým nástrojom, ktoré úspešnejšie prispejú k naplneniu cieľov, tak ako je to aj v prípade prechodu z tradičných foriem marketingu k online marketingu.

Dôkazom nútenej zmeny je aj prístup domácností k internetu na území Slovenskej republiky. Podiel z celkového počtu domácností od roku 2007, ktorý bol na úrovni 46% narástol, až na 86% celkového počtu domácností s prístupom k internetu na území Slovenskej republiky. Ďalej opodstatnenie využívania online marketingových nástrojov ovplyvnenie reputácie podniku potvrdzuje aj štatistika počtu jednotlivcov, ktorí využívajú internet na hľadanie si informácií o produktoch a poskytovaných servisoch. V roku 2007 na území Slovenskej republiky využívalo internet na zisťovanie daných informácií približne 39% obyvateľov. V roku 2016 tento podiel obyvateľov narástol na 61%. Z daných štatistík vyplýva, že len 39% užívateľov internetu ho nevyužíva na získavanie informácií o produktoch, servisoch a spoločnostiach. (Tento štatistický prieskum vykonávala Európska komisia na občanoch vo vekovej škále 16-74 rokov) (EUROSTAT, 2017)

Zber teoretických poznatkov v rámci oblasti online marketingových nástrojov vplývajúcich na reputáciu podniku predstavuje dôležitý prvok k úspešnému naplneniu výskumného projektu „Analýza a hodnotenie online reputácie subjektov automobilového priemyslu“. V rámci veľkého množstva online marketingových nástrojov, autor vybral na základe svojich

doterajších vedomostí v danej oblasti základné nástroje, ktoré vo svojej podstate môžu najviac a v najväčšom objeme ovplyvniť reputáciu podnikov v rôznych oblastiach priemyslu. Medzi vybrané nástroje v článku patria:

- optimalizácia pre vyhľadávače,
- platba za klik,
- sociálne médiá,
- e-mail marketing.

2. Vybrané online marketingové nástroje vplývajúce na reputáciu podniku

V súčasnom modernom období fenomén marketingu netreba osobitne predstavovať. V dôsledku doznievajúcej finančnej krízy, globalizácie svetovej ekonomiky a rozvoju nových technológií sme svedkami, že sa mení ekonomické a podnikateľské prostredie (Richnák, 2015). V dnešnej dobe veľké množstvo nástrojov online marketingu vplýva na reputáciu podniku a pre naše potreby sme rozpracovali hlavne nasledujúce štyri nástroje, ktoré sme považovali za jedny z najdôležitejších.

2.1 Optimalizácia pre vyhľadávače (SEO - search engine optimization)

Optimalizácia pre vyhľadávače webových stránok je nástroj, ktorý slúži hlavne k zvýšeniu návštevnosti na optimalizovaných webových stránkach. Zároveň, ale musíme upozorniť na skutočnosť, že nie všetci návštevníci webových stránok sú vhodní. Práve preto optimálne nastavenie prostredníctvom SEO je veľmi podstatné pre získavanie vhodných návštevníkov a zvyšovanie povedomia o webových stránkach. Z toho vyplýva, že SEO sa snaží o získanie návštevníkov, ktorí majú naozaj záujem o informácie, obsah alebo produkty na stránke. SEO sa využíva hlavne pre tzv. „topovanie“ na webových vyhľadávačoch, prostredníctvom ktorých vieme ovplyvňovanú webovú stránku zvýrazniť pre záujmové skupiny a tým pádom sa nestratí v množstve vyhodnotených výsledkov. SEO sa stáva dôležitou technikou pre zvyšovanie rankingu webových stránok. (Chen, et. at., 2011)

Trnečka (2016) vo svojom diele rozpracováva základné prvky SEO nasledovne:

- Názov webovej stránky - je základným prvkom vyhľadávania webových vyhľadávačov a pri ich vyhodnocovaní naň kladú veľký dôraz. Autor uvádza, že by mal byť, čo najkratší, výstižný, zrozumiteľný a zmysluplný. Nemusíme pre celú webovú stránku a podstránky určiť jeden názov, ale môžeme pre jednotlivé podstránky určiť vlastné, charakteristickejšie názvy, ktoré zlepšia prehľadnosť a vyhľadávanie predmetných podstránok.
- Značka <h1> - predstavuje hlavný titulok webovej stránky (hlavný nadpis webovej stránky). Ďalej môžeme využívať aj nadpisy nižších úrovní pre lepšie odlíšenie myšlienok a častí.
- Popis stránky - v rámci niektorých vyhľadávačov sa zobrazuje spolu s názvom stránky pre vytvorenie si predstavy o predmetnej webovej stránke. Mal by byť stručný, výstižný a zachytávať charakteristiku webovej stránky.
- Kľúčové slová - mali by byť tvorené z najdôležitejších a najcharakteristickejších slov, podľa ktorých vieme definovať webovú stránku. Nemusia byť rovnaké ako názov stránky a nemusia byť ani rovnaké, pre hlavnú stránku a jej podstránky s ňou súvisiace. Dobré je kľúčové slová, čo najviac prispôsobiť hlavnej stránke a podstránkam.
- Tučné písmo - na časti stránok, ktoré sú vyznačené tučným písmom sa vyhľadávače viacej upriamujú, ako na ostatné časti textov.

 ISBN 978-80-225-4462-7

Trnečka (2017) rozpracováva novinky v rámci SEO, ktoré v dnešnej dobe vo výraznej miere ovplyvňujú optimalizáciu stránok:

- Vyhľadávanie na smartfónoch - webové vyhľadávače nepracujú na rovnakom princípe vyhľadávania pre počítače a smartfóny. V prípade smartfónov do popredia posúvajú stránky, ktoré sú prispôsobené na mobilné zobrazovanie. Preto sa považuje za vhodné vytvárať webovú stránku tak, aby bola vhodná pre zobrazovanie na čo najväčšom množstve zariadení.
- Veľkosť webu - tvorcovia webových stránok by sa mali snažiť o čo najväčšiu optimalizáciu zmenšovania stránok, lebo webové vyhľadávače veľké stránky znevýhodňuje. Vyberá si radšej stránky, ktoré sa rýchlejšie načítajú a tým pádom aj rýchlejšie zobrazia užívateľom.
- Vek webovej stránky - webové vyhľadávače zvýhodňujú webové stránky, ktoré sú staršie, pred tými novšími. Samozrejme za podmienky, že sú často navštevované, zobrazované alebo citované a spomínané na sociálnych sieťach alebo iných webových stránkach.

Mať vytvorenú stránku na webových doménach v dnešnej dobe internetu a globalizácie nestačí. Konkurencia, ktorá je na trhu automobilového priemyslu s ľahkosťou môže ovplyvniť výsledky vyhľadávania a tým spôsobom posunúť ostatné stránky do ústrania vyhľadávačov. Mnohé prieskumy, ako napríklad aj Kamvar a Baluja (2006) preukázali, že užívatelia si otvárajú stránky z hornej časti vyhľadaného zoznamu respektíve z prvej strany. Práve preto optimalizáciu pre vyhľadávače považujeme za najvplyvnejší nástroj ovplyvňovania online reputácie podniku v očiach verejnosti. Dokáže výraznou mierou ovplyvniť dosiahnuté výsledky vyhľadávania na svetových alebo aj slovenských webových vyhľadávačoch, ako je napríklad Google, Yahoo, Dunčo a podobne. Nakoľko trendom v posledných rokov je prechod na webové stránky prostredníctvom vyhľadávačov, ako priamo cez inú webovú stránku. (Shih, Chen, Chen, 2013), považujeme SEO za jeden z kľúčových nástrojov na zlepšovanie reputácie podniku, prostredníctvom online marketingu.

2.2 Platba za klik (PPC - Pay Per Click)

Platba za klik predstavuje ďalší z významných nástrojov tvorby online reputácie spoločnosti prostredníctvom on-line sveta. Na základe prekladu anglického výrazu Pay Per Click vieme definovať jej základnú vlastnosť. Zákazníci za svoju internetovú reklamu, platia až, keď na ňu záujemca klikne a prejde na webovú doménu z inej webovej domény. To znamená, že sa neplatí za každé zobrazenie reklamy, ale len ako sme už uviedli, priamo pri jej použití a prechodu. Jav sa uskutoční, keď záujemca má o predmetnú reklamu skutočný záujem.

Hlavnými poskytovateľmi tejto služby na globálnom trhu sú spoločnosti Google, Yahoo a Facebook, zatiaľ čo na regionálnych trhoch ich dopĺňajú malí poskytovatelia. Na trhu Slovenskej republiky je to napríklad spoločnosť Etarget.

PPC reklamy sa na webových doménach poskytujú vo forme bannerov, ktoré sa cielene zobrazujú na základe predchádzajúcich vyhľadávaní záujemcov na internete. Reklama sa najčastejšie cielene záujemcovi zobrazuje 7 dní v pripojených reklamných sieťach. (Etarget, 2017)

Podľa knihy autorov Mordkovich a Mordkovich (2005), vieme určiť jednotlivé výhody pre všetky zúčastnené strany v rámci platby za klik, ktoré sú nasledovné:

- Výhody pre záujemcov (tzv. hľadačov) - výskum poukazuje na to, že používatelia kliknú na platené reklamy oveľa častejšie, ako na ostatné formy online reklamy, ktorá je dostupná na webových stránkach, vyhľadávačoch a celkovo na online svete. Z toho

 ISBN 978-80-225-4462-7

vyplýva, že ľudí tieto formy reklám neotravujú pri ich bežnom využívaní internetu. Daný fakt platí, ale len ak produkty a služby skutočne vyhovujú ich potrebám.

- Výhody pre inzerentov (tzv. zákazníkov) - Inzerentom sa vytvára príležitosť na vytvorenie unikátneho priestoru pre svoju reklamu. Cieľom je, aby sa zobrazovala len záujemcom, ktorí majú v danom momente skutočný záujem o produkt alebo službu. Pretože záujemcovia prostredníctvom svojej činnosti na internete odhaľujú svoj záujem a dopyt po produktoch a službách. Inzerenti dokážu merať kvalitu návštevnosti, ktorá vyplýva z kliknutí na výsledky vyhľadávačov.
- Výhody pre vyhľadávače: Služba PPC umožňuje vyhľadávačom súčasne vyhľadávať používateľov a inzerentov. Vyhľadávači tvoria ich používateľskú základňu, zatiaľ čo inzerenti poskytujú svoj príjmový tok. Vyhľadávače v prvom rade sa snažia poskytnúť relevantné výsledky a zároveň poskytnúť kvalitne cielený reklamný kanál zameraný na výnosy. Ďalej služba PPC im poskytuje pre nich to najcennejšie, čím sú štatistiky a dáta. Využívajú ich pri ďalšom rozvoji svojich funkcií a zdrojových kódov, aby v budúcnosti ešte lepšie mohli plniť požiadavky oboch strán.

Mnohé výskumy preukázali, ako napríklad Anusha (2016) vo svojom diele, že v dnešnej dobe má online reklama vyšší vplyv na zákazníkov, ako klasické formy reklamy využívané v minulosti. Práve preto považujeme PPC metódu vhodnú aj pre automobilový priemysel, kde automobilky môžu cielene sa zameriavať na zákazníkov, ktorý majú záujem o obstaranie nového automobilu respektíve o určité komponenty alebo oznámiť im cielené informácie, ktoré považujú za dôležité.

2.3 Sociálne médiá

V dnešnej dobe 21. storočia sociálne médiá môžeme označovať za jeden z najsilnejších PR nástrojov. Využívajú sa na ovplyvňovanie svojej online reputácie a budovanie dobrého mena spoločnosti v očiach verejnosti. Ďalej prostredníctvom sociálnych médií, spoločnosť vie komunikovať so svojimi zákazníkmi alebo expresne riešiť krízové situácie, ktoré nastávajú počas jej pôsobenia. Spoločnosti ich využívajú aj na riešenie reklamácií alebo sťažností zákazníkov, pričom všetky tieto činnosti ovplyvňujú reputáciu podniku v očiach verejnosti.

Sociálne médiá majú pre zákazníkov omnoho väčšiu vypovedaciu hodnotu, ako tradičné médiá, ktoré využívali predtým. Ich vzájomné porovnanie môžeme vidieť v tabuľke 1: Tradičné vs. Sociálne médiá, ktorú vypracovali vo svojej štúdii Markos - Kujbus a Gátí (2012)

Tabuľka 1
Tradičné vs. Sociálne médiá

Tradičné médiá	Sociálne médiá
Fixné, nemenné	Neustále aktualizované
Komentár je obmedzený, nie v reálnom čase	Neobmedzený komentár v reálnom čase
Obmedzené, oneskorené zoznamy najlepších predávajúcich	Okamžitý rozmer popularity
Archívy sú slabo prístupné	Archívy prístupné
Obmedzená mediálna zmes	Všetky médiá môžu byť zmiešané
Výbor vydavateľov	Individuálny vydavatelia
Konečné	Nekonečné
Zdieľanie nie je podporované	Zdieľanie a účasť na ňom je podporované
Ovládané	Slobodné

Zdroj: Markos - Kujbus, Gáti, 2012

 ISBN 978-80-225-4462-7

Sociálne médiá vytvárajú veľký priestor pre komunikáciu spoločnosti so svojimi zákazníkmi. Na jednej strane vytvárajú priestor na komunikáciu zákazníkov medzi sebou prostredníctvom platformy sociálnych médií. Zdieľajú svoje skúsenosti, názory a podobne o firme a jej produktoch. Na druhej strane, ako nová platforma médií umožňujú rozvoj marketingových komunikačných možností napríklad z transformácie jednosmernej komunikácie na dvojsmernú. Umožňuje interaktívnu komunikáciu zákazníka so spoločnosťou v reálnom čase a tým výrazne ovplyvniť svoju online reputáciu v očiach spoločnosti. Zároveň do komunikácie sa zapájajú aj ostatné skupiny zákazníkov, čo môže výrazne ovplyvniť výsledok a kvalitu komunikácie. (Markos - Kujbus, Gáti, 2012)

Spoločnosť, ktorá sa zameria na sociálne médiá a použije správnu stratégiu komunikácie prostredníctvom sociálnych médií, sa dokáže dostať omnoho bližšie, rýchlejšie a hlavne efektívnejšie k cieľovým skupinám zákazníkov.

Kietzmann et al. (2011) definoval 7 základných funkcionalít sociálnych médií, medzi ktoré patrí aj reputácia. Reputácia predstavuje šírenie povedomia o spoločnosti prostredníctvom spotrebiteľov hlavne v ich komunite. Je pomerne ľahko merateľná prostredníctvom špeciálnych metrík, ako je pevnosť, sentiment, vášeň a dosah. V súvislosti s povesťou je nutné spomenúť aj úlohu vedúceho predstaviteľa verejnej mienky (t.j. predstavitelia s najväčšou povesťou v komunite). Majú vplyv nie len na osvojovanie si názorov, ale aj na ich šírenie v rámci komunity a sú schopný ovplyvňovať názory ostatných členov komunity. Hlavnou úlohou spoločnosti je prostredníctvom sociálnych médií ovplyvniť názor vodcovskej osobnosti podľa svojej preferencie. (Markos - Kujbus, Gáti, 2012) V prípade ak sa to spoločnosti podarí, tak môže nastať situácia, kedy vodca ovplyvňuje svojim názorom ostatných členov komunity. Následne sa reputácia spoločnosti šíri aj ďalej bez dodatočných nákladov respektíve využitia iných prostriedkov spoločnosti.

2.4 E-mail marketing

Sprístupnenie internetu širokej verejnosti vytvorilo nový kanál komunikácie pre marketing. V minulosti bol opisovaný, ako najdôležitejší objav od doby vytvorenia tlačených novín. Predstavoval výraznú zmenu zo „starého bussiness manažmentu“ na nový svet e-zákazníka, ktorý si vyžaduje špeciálnu starostlivosť. (Chittenden, Rettie, 2002)

V rámci starostlivosti a vytvárania novej siete zákazníkov a klientov sa v mnohých prípadoch využíva práve e-mail marketing, ktorý pri správnom využití môže spoločnosti poskytnúť výraznú konkurenčnú výhodu. V rámci komunikácie s komunitou mnohí zákazníci viacej ocenia osobnú komunikáciu prostredníctvom e-mailu, ako cielenú komunikáciu prostredníctvom reklamy alebo iných masových foriem komunikácie.

E-mail marketing v dnešnej dobe je preferovaný zo strany zákazníkov a aj spoločností z dôvodu nižšieho nákladového zaťaženia. Ďalším podstatným dôvodom je nižšie zaťaženie na životné prostredie, nakoľko nie je nutné produkovať a distribuovať veľké množstvo propagačných materiálov.

Fariborzi a Zahedifard (2012) vo svojom diele definovali výhody a nevýhody e-mail marketingu nasledovne:

- **Výhody:**
  - Väčšina investícií sa vráti - každá investovaná peňažná jednotka sa vráti spoločnosti v určitej forme,
  - Customizovaný - spoločnosť môže pre každú skupinu prispôsobovať správy, ktoré chce rôznym skupinám oznámiť,

 ISBN 978-80-225-4462-7

- o Merateľný - na základe určitých parametrov, ako napríklad odozva na e-maily, otvorenie e-mailu, záujem o obsah, spätná väzba na e-mail spoločnosť vie veľmi ľahko zistiť spätnú väzbu na e-mailovú komunikáciu,
- o Ľahkosť tvorby komunikácie - vytvorenie marketingového e-mailu je jednoduché,
- o Automatizácia - prostredníctvom nástrojov vie spoločnosť odosielať automaticky generované e-maily k rôznym situáciám, ako napríklad životné, osobné, pracovné a podobne,
- o Rýchlosť a efektivita - v krátkom časovom rozsahu vieme osloviť veľké množstvo záujmových skupín.

- **Nevýhody:**
  - o Nedoručené e-maily - veľké množstvo marketingových e-mailov v dnešnej dobe zahlcuje e-mailové schránky, ktoré práve preto vytvorili určité nástroje na filtráciu nevyžiadaného obsahu, spamu a podobne a práve preto nemáme zaručenú úspešnosť doručenia e-mailu,
  - o Zlyhanie elektronickej odpovede - z dlhodobého hľadiska a pri určitom stupni frekvencie marketingových e-mailov užívatelia strácajú vôľu komunikácie,
  - o Náklady - Aj napriek tomu, že e-mail marketing sa považuje za jeden z najlacnejších nástrojov online marketingu, môžu ho cieľové skupiny považovať za zbytočný spam, ak ich neosloví a tým pádom môžeme náklady naň vynaložené považovať za stratené,
  - o Preťaženie e-mailovej schránky - v dobe neustáleho zhonu a povinností sa mnohokrát nevenuje dostatočná pozornosť obsahu e-mailovej schránky a mnohé marketingové maily užívatelia bez pozornosti ignorujú alebo rovno vymazávajú, nakoľko je pre nich problematické rozlišovať medzi vyžiadaným a nevyžiadaným e-mailom.

3 Záver

Online marketingové nástroje majú významný vplyv na reputáciu podnikov v rámci rôznych oblastí pôsobenia, aj v rámci automobilového priemyslu. Spoločnosti prostredníctvom spomenutých nástrojov vedia efektívne ovplyvňovať zdroj informácií, ktoré sa dostanú do povedomia verejnosti, dodávateľov a odberateľov.

Množstvo ľudí pri vyhľadávaní a zisťovaní informácií na internete využíva vyhľadávače a spolieha sa na prvé odkazy, ktoré sa zobrazia najvyššie v zozname. Správnym SEO práve preto môžu spoločnosti lepšie optimalizovať správy, ktoré budú komunikovať so svojím okolím. Zvyšovať dosah podávaných informácií a zlepšovať aj svoju reputáciu. V mnohých kauzách, ktoré v posledných desaťročiach zasiahli automobilový priemysel sa na prvých priečkach zobrazovali hlavne negatívne správy a práve preto považujeme SEO, za nástroj, ktorý môže pozitívne správy okoliu pripomenúť respektíve viacej zviditeľniť.

Prostredníctvom nástroja PPC spoločnosti, ako najväčší prínos v rámci marketingu môžu považovať rýchly prísun databázy záujemcov a štatistík vytvorených kampaní. Veľkým problémom starej formy marketingu, bolo práve vyhodnocovanie úspešnosti zvolenej kampane. Naopak PPC zadávateľovi priamo a rýchlo podá tak potrebné hodnotiace ukazovatele. Podnik rýchlo z nich vie určiť, či kampaň oslovila požadovanú klientelu v dostatočnom množstve. Marketingová kampaň prostredníctvom PPC má vyšší dosah a zákazníci ju berú pozitívnejšie, ako klasické marketingové kampane, ktoré považujú skôr za invazívne.

Sociálne médiá ako trend 21. storočia majú veľký vplyv na verejnú mienku a s tým spojenú aj reputáciu podnikov. Vzniknuté situácie sa prostredníctvom sociálnych médií šíria neuveriteľnou rýchlosťou. Užívatelia sa môžu vyjadrovať k rôznym témam, vymieňať si skúsenosti, názory a odporúčania. V dnešnej dobe ale môžeme vidieť zároveň aj veľké

 ISBN 978-80-225-4462-7

množstvo tzv. „HOAX-ov“, ktoré nie sú založené na pravde ale výrazne ovplyvňujú reputáciu podnikov. Práve preto vytvorenie správnej online marketingovej stratégie musí zahŕňať správne nastavenie využívania sociálnych sietí, ako jedného z nástrojov tvorby reputácie podniku.

E-mail marketing sa považuje za dôležitý nástroj online marketingu vplývajúci na tvorbu reputácie podniku. Trend environmentálneho povedomia verejnosti a šetrenie nákladov pretvoril formu komunikácie z klasických papierových letákov a listov na elektronickú podobu. Pre veľké množstvo zákazníkov je to aj preferovanejšia forma komunikácie, pretože väčšinu svojich životov prežívajú v online prostredí. Mnohé spoločnosti to využívajú a snažia sa zlepšiť si reputáciu osobnejším prístupom k verejnosti, ako prostredníctvom klasickej formy marketingu.

Práve prostredníctvom týchto nástrojov online marketingu spoločnosti môžu lepšie zvládať krízové situácie, ktoré môžu nastať, ako je napríklad kauza „Dieselgate“ spoločnosti Volkswagen, ktorá vypukla v roku 2015. Spoločnosť prostredníctvom online marketingu sa rýchlou cestou propagovala priznala svoju chybu a ďalej sa snažila šíriť pozitívne správy o svojom koncerne, aby si zlepšila pošramotenú reputáciu u verejnosti.

Poznámka

Tento článkom je parciálnym výstupom riešenia priebežne riešeného projektu č. I-17-108-00 s pomenovaním „ Analýza a hodnotenie online reputácie subjektov automobilového priemyslu“.

Použitá literatúra (References)

Anusha, G. (2016) Effectiveness of online advertising. International Journal of research - Granthaalayah, Vol. 4, No.3: SE (2016): 14-21.

Etarget, (2017) *Click&See PPC reklama, https://www.etarget.sk/click-see-ppc-reklama.html* [accessed 15.10.2017].

EUROSTAT, (2017) Štatistika digitálnej ekonomiky a spoločnosti – domácnosti a jednotlivci, http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Digital_economy_and_society_statistics_-_households_and_individuals/sk [accessed 10.10.2017]

Fariborzi, E., & Zahedifard, M. (2012). E-mail Marketing: Advantages, Disadvantages andImproving Techniques. International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning, 2(3), 232.

Chen, C. Y., Shih, B. Y., Chen, Z. S., & Chen, T. H. (2011). The exploration of internet marketing strategy by search engine optimization: A critical review and comparison. African Journal of Business Management, 5(12), 4644-4649.

Chittenden, L., Rettie, R. (2002). An evaluation of e-mail marketing and factors affeting response. Journal of Targeting, Measurement and Anaysis for Marketing, Vol. 11, Issue 3, pp. 203-217. ISSN 1479 - 1862.

Kamvar, M., & Baluja, S. (2006). A large scale study of wireless search behavior: Google mobile search. In Proceedings of the SIGCHI conference on Human Factors in computing systems(pp. 701-709). ACM.

Kietzmann, J. H., Silvestre, B. S., McCarthy, I. P., & Pitt, L. F. (2012). Unpacking the social media phenomenon: towards a research agenda. Journal of Public Affairs, 12(2), 109-119.

Markos - Kujbeus, E, Gáti, M. (2012). SOCIAL MEDIA'S NEW ROLE IN MARKETING COMMUNICATION AND ITS OPPORTUNITIES IN ONLINE STRATEGY BUILDING.

Mordkovich, B., & Mordkovich, E. (2005). Pay-per-click search engine marketing handbook: low cost strategies to attracting new customers using Google, Yahoo & other search engines. Lulu. com.

Richnák, P. (2015). Dynamický trend v organizáciách - zelený marketing. Nové výzvy masmediálnej a marketingovej komunikácie: 5. ročník vedecko-odborného seminára: 28. októbra 2015, Nitra, Katedra masmediálnej komunikácie a reklamy FF UKF v Nitre, s. 84-90.

Shih, B. Y., Chen, C. Y., & Chen, Z. S. (2013). Retracted: an empirical study of an internet marketing strategy for search engine optimization. Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries, 23(6), 528-540.

Trnečka, M. (2016). Základní optimalizace pro webové vyhledávače. MATEMATIKA–FYZIKA–INFORMATIKA, 25(3), 223-230.

Trnečka, M. (21017). Pokročilé optimalizace pro webové vyhledávače. MATEMATIKA–FYZIKA–INFORMATIKA, 26(2), 138-146.

Contact

Ing. Pavel Melich
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu výroby a logistiky
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: pavel.melich@euba.sk

Vzdelávacie procesy v podnikoch a ich kontrolovanie
Education processes in organizations and their controlling

Juraj Mišún, Paulína Paprskárová, Vladislav Sochanič

Abstract
For successful business and sustaining in the current market, companies need to be competitive and continually increase and improve factors affecting competitiveness. One of those factors is employees who may negatively or positively affect the performance or the costs of a company. It is therefore necessary for employees to be able to fulfill their work in the most efficiency way as possible, which is related to the need to constantly increase the education of employees and application of this knowledge in to practice. Companies are trying to educate and train their employees on a regular basis, but also improve the educational processes themselves and increase its efficiency. Due to this reason, it is important to control learning process, identify and remove possible deviations that we find with help of control. The aim of this paper is to define theoretical knowledge about the education process and its controlling.

JEL clasification: *A29, M10, M12, M19*
Key words: *education, education process, controlling, management*

Úvod

Žijeme vo svete, ktorý je úplne odlišný od toho, ktorý tu bol pred niekoľkými desaťročiami dozadu. V podnikateľskom prostredí sa zvyšuje konkurenčný boj, spoločnosť je oveľa viac náročnejšia, jednotlivci majú väčšie a dá sa povedať aj menej skromné životné ciele, ktoré úzko súvisia s ich kariérou. Dnes nejde len o to nájsť a udržať si prácu, ale dôležitejšie je získať kariérny postup a sebauspokojenie z odvedenej práce. Každý deň sa výroba zdokonaľuje, technika sa rozvíja a nároky na zamestnancov sú zo strany zamestnávateľov či manažérov vyššie. Každý deň tu máme nové manažérske postupy a procesy či nového konkurenta, a to všetko núti podniky neustále zvyšovať vlastnú konkurencieschopnosť a získavať kvalitnejších zamestnancov – po intelektuálnej, odbornej, osobnostnej či znalostnej stránke. Dnešná moderná spoločnosť sa jednoducho bez vzdelanosti nezaobíde, a to sa vo veľkej miere odráža aj v podnikoch. Tie si schopných zamestnancov nehľadajú len z vonkajšieho prostredia a pracovného trhu, ale rovnako usilovne vynakladajú finančné prostriedky na organizáciu vzdelávacích procesov, ktoré majú za úlohu vychovať si schopného zamestnanca v súlade s podnikovými cieľmi, teda vo veľkej miere investujú do svojho intelektuálneho kapitálu. Celý tento proces má v prvom rade na starosť personálne oddelenie, ktoré úzko spolupracuje s manažérmi, ktorí majú plánovať vzdelávacie procesy a to v súlade s danou podnikovou kultúrou a cieľmi podniku.

Posledným krokom vzdelávacieho procesu by nemal byť len posledný seminár, prednáška či skúška. Dôležité je zistiť, ako efektívne sú zamestnanci či manažéri schopní aplikovať získané vedomosti či zručnosti do svojho pracovného života a či si dané vedomosti a zručnosti dostatočne osvojili. Na to slúži kontrola vzdelávacieho procesu, vďaka ktorej je možné nielen zistiť alebo overiť kvalitu vzdelávacieho procesu, ale aj napraviť prípadné odchýlky od požadovaného stavu potrebné pre neustále zvyšovanie efektivity vzdelávacieho procesu.

1 Súčasný stav riešenej problematiky podľa domácich autorov

1.1 Dôvody zavádzania vzdelávacieho procesu

Napriek skutočnostiam spomenutým v úvode článku sa však aj dnes stretávame s tým, že niektoré podniky neinvestujú do vzdelávania svojich zamestnancov, ak sa tak aj stane, ide len

o minimálne investície. Tieto spoločnosti chápu takéto investovanie ako náklad, nie ako investíciu, ktorá sa im v budúcnosti vráti. Zamestnanci sú totiž kľúčom k úspechu každého podnikania. Šťastný pracovník sa rovná lojálny pracovník. A ak je takýto pracovník výnimočný, odborne a osobnostne na vysokej úrovni, má aj z dlhodobého hľadiska pre podnik veľmi vysokú hodnotu, zvlášť ak hovoríme o riadiacich pracovníkoch, teda manažéroch. Tí sú totiž nositeľmi personálnej stratégie, majú okrem právomoci aj určitý stupeň zodpovednosti, ktoré priamo súvisia s procesmi, ktoré riadia a kontrolujú. Dá sa teda povedať, že celý úspech jedného procesu stojí na manažérovi, ktorý ho riadi. Malo by byť preto v najlepšom záujme podniku, aby tento pracovník (manažér) bol na takej osobnostnej a odbornej úrovni, ktorá mu umožní hladké riadenie a zabezpečenie vzniku, priebehu a ukončenia daného procesu. Človek totiž nie je stroj, nie je dokonalý. Celý život sa učíme a to isté platí aj o manažéroch. Tak, ako sa človek nenarodí lídrom, nenarodí sa ani dokonalým manažérom, avšak môže sa ním v priebehu života stať. (Ďurič, 2000)

V širšom ponímaní môžeme hovoriť aj o znalostnom manažmente. „Znalostný manažment zahŕňa efektívne prepojenie tých, čo vedia s tými, čo vedieť potrebujú a premenu osobných znalostí na znalosti organizácie.“ (Truneček, 2001)

Manažérov poznáme množstvo druhov, dobrých, priemerných, zlých, vo veľkých podnikoch, malých podnikoch. Avšak všetci títo manažéri majú jedno spoločné – existuje okruh vedomostí a zručností, ktoré musí ovládať každý manažér bez ohľadu na to, v akom prostredí pôsobí. Hovoríme tu o primárnych znalostiach, respektíve kompetenciách. Manažéri by sa mali vzdelávať celoživotne, vzdelávanie v rámci organizácie by mal byť len akýmsi bonusom (zdokonalenie, vycibrenie si už získaných poznatkov). Tým, že manažér bude ochotne a z vlastnej vôle na sebe pracovať veľmi výrazne zvýši svoj odborný a osobnostný kredit, stúpne jeho cena a dá signál nie len nadriadeným ale aj podriadeným, môže sa stať akýmsi vzorom. (Ďurič, 2000)

Ako uvádzajú aj autori Matulčíková a Matulčík (2012) „manažéri a najmä personalisti často riešia problémy týkajúce sa zvyšovania výkonnosti zamestnancov a tiež otázky, aké kritériá vybrať, aby danú pozíciu obsadili človekom s optimálnou kvalifikáciou. Výskumy potvrdzujú, že vhodnosť jednotlivca na výkon konkrétnej činnosti nie je vždy len v kvalifikácii, ale významné sú aj psychické predpoklady, charakterové, inteligenčné a emočné vlastnosti a podobne.“

1.2 Ciele vzdelávacieho procesu

Na čo je potrebné sa pri vzdelávaní manažérov zamerať? Schopnosti, ktorými by mal manažér disponovať bez ohľadu na to, kde a ako dlho pôsobí, sú napr. sebaovládanie (manažér by mal stále uvažovať racionálne, mal by sa vedieť povzniesť a vidieť problém a situáciu nezainteresovane, s nadhľadom, aby bol schopný prísť s čo najefektívnejším riešením), cieľavedomosť (nie je dôležité vedieť vytýčiť si cieľ ale vytýčiť si reálny cieľ, merateľný a splniteľný), rozhodnosť (vedieť sa v danom momente efektívne rozhodnúť) a tvorivosť (manažér by sa nemal držať len zaužívaných postupov ale mal by byť schopný prichádzať stál s novými a efektívnejšími postupmi a metódami). Okrem toho by mal manažér byť schopný riskovať a zároveň by mal mať do určitej miery vyvinutú intuíciu, tzn. predvídať čo sa stane bez toho, aby to musel zdĺhavo a neefektívne analyzovať. Zručnosti sú veľmi dôležitým prvkom fungovania manažéra, pretože z nich sa vyvíjajú a formujú ešte dôležitejšie, manažérske kompetencie, ktoré rozlišujeme z hľadiska emocionality, tvorivosti atď. V podstate ide o akési nástroje, intelektuálneho charakteru, ktorými by manažér mal disponovať a ktoré mu umožňujú plniť svoju funkciu tak, ako sa od neho očakáva, z pozície, ktorú zastáva. (Ďurič, 2000)

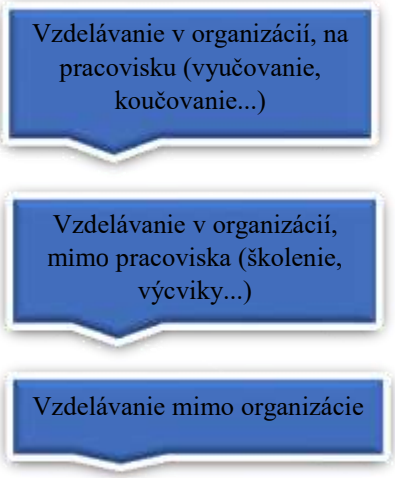
Zamestnanec sa teda vzdelávacím procesom neprispôsobuje len vonkajším podmienkam trhu ale aj vnútorným podnikovým procesom, teda v rámci osobnostného rozvoja môžeme

o vzdelávaní hovoriť ako o určitom druhu benefitu, pretože zamestnanec si jeho prostredníctvom môže uspokojovať svoje vlastné potreby (Sojka, 2009).

1.3 Forma vzdelávacieho procesu

Okrem toho, čo je predmetom vzdelávania, je veľmi dôležité určiť aj to, ako budeme vzdelávať. Vzdelávací proces môže byť zameraný na rôzne ciele, ako napr. zvýšiť odbornú pripravenosť manažéra, jeho vystupovanie, myslenie, zvládnutie nových techník atď. Každý z týchto cieľov má špecifický druh vzdelávacie metódy. Napríklad, je zbytočné a neefektívne pri vzdelávaní týkajúceho sa rečníctva využiť metódu prednášky, ale oveľa efektívnejšie a zmysluplnejšie je využiť metódu simulácií. Naopak, pri zvyšovaní odbornosti je najvhodnejšou metódou prednáška, kde zamestnanec sám spracováva informácie a vyberá si, čo je pre neho dôležité (tu však hrá veľkú rolu aj školiteľ a spôsob jeho výkladu). Okrem toho je podstatné, kde vzdelávací proces prebieha. (Ďurič, 2000)

Obrázok 1
Formy vzdelávacieho procesu organizácii z hľadiska miesta ich uskutočnenia



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe Ďurič (2000)

V rámci vzdelávania mimo organizácie môžeme spomenúť formu vzdelávania prostredníctvom programu MBA, ktorý je v súčasnosti čím ďalej tým viac populárny. Tento program má jeden hlavný nedostatok a to ten, že jeho forma sa nedá prispôsobiť individuálnym potrebám jednotlivým manažérom, avšak na druhej strane si prostredníctvom neho môžu manažéri osvojiť a zdokonaliť tzv. hard skills (strategické riadenie, finančný manažment atď.), ktoré majú v práci každého manažéra svoje nezastupiteľné miesto. (Folwarczná, 2010)

V krátkosti sme spomenuli prečo a ako prebiehajú vzdelávacie procesy v podnikoch, avšak ukončením vzdelávacieho programu celý proces nekončí – je veľmi dôležité kontrolovať, či sa dané poznatky aplikujú do praxe, respektíve, aké konkrétne výstupy vzdelávania prináša.

Kompetencia „učiť sa učiť“ – takto by sme mohli nazvať schopnosť zamestnanca vedieť samostatne aplikovať získané poznatky zo vzdelávacieho procesu do praxe. (Veteška, 2008)

1.4 Kontrolovanie procesu vzdelávania

V prípade vzdelávacieho procesu sa za objekt kontroly považuje práve samotný vzdelávací proces či ľudia, ktorí sú do tohto vzdelávacieho procesu zapojení alebo sa na ňom samotnom a jeho tvorbe podieľajú. Subjektom kontroly môže byť personálny manažér zodpovedný za vzdelávanie vo vybranej spoločnosti, nadriadený či ako celok interné útvary a externé

 ISBN 978-80-225-4462-7

organizácie. Predmetom kontroly vzdelávacieho procesu môžu byť samotné výsledky – čiže efekt, aký mal vzdelávací proces na pracovníkov a ich pracovný výkon.

Kontrolovanie vzdelávacieho procesu sa zameriava na zisťovanie skutočného stavu a následné porovnávanie želaného a skutočného stavu. Následkom kontroly je zhodnotenie úrovne a kvality kontrolovaného procesu či kontrolovanie splnenia úlohy alebo dosiahnutia cieľu. Na základe zistených odchýlok sa zavádzajú nápravné opatrenia. (Kračmár, 2012) V súvislosti s kontrolovaním vzdelávacieho procesu by sme mohli konštatovať, že sa jedná o zisťovanie skutočného stavu, to znamená efektivity, prínosov a celkových výsledkov vzdelávacieho procesu a následné porovnanie zistených skutočností s plánovanými cieľmi vzdelávacieho procesu. Za nápravné opatrenia v súvislosti so vzdelávacím procesom môžeme považovať napríklad zmeny vo vzdelávacom pláne či zmeny organizácie vzdelávania.

Podľa Potkányho (2007) kontrola vzdelávania spadá do oblasti personálneho controllingu ako kontrola rozvoja zamestnancov – kontrola vzdelávania, kontrola odborných školení a kontrola rozvoja kariéry.

Ako uvádza Kračmár (2012), „je potrebné venovať pozornosť profesijným a kvalifikačným predpokladom pracovníkov. Je veľmi dôležité poznať ich schopnosti, znalosti i užitočné návyky a pravidelne hodnotiť ich činnosť.“ Ak vieme analyzovať súčasný výkon či výsledky, ktoré dosahujú pracovníci, tak vieme po absolvovaní vzdelávacieho procesu určiť aj to, o koľko ich daný výkon či výsledky stúpli alebo ako a v čom sa zmenili.

V súvislosti s pravidelnosťou hodnotenia činnosti môžeme uviesť delenie podľa Mišúna a Mišúnovej (2015), ktorí podľa štádia, v ktorom sa nachádza objekt kontroly, definujú predbežnú, priebežnú a následnú kontrolu. V súvislosti so vzdelávacím procesom môže byť teda kontrola uskutočnená aj pred samotným začatím vzdelávania zamestnancov, napríklad kontrola zdrojov, plánu vzdelávania a jeho prínosov či kvality vzdelávacej inštitúcie. Priebežná kontrola vzdelávacieho procesu je kontrola priebehu a organizácie vzdelávacie procesu alebo priebežné hodnotenie efektivity vzdelávania u zamestnancov. Pod následnou kontrolou zase rozumieme kontrolu prínosov a dopadov vzdelávacieho procesu na pracovný výkon pracovníkov.

Podľa Majtána (2009) by malo byť monitorovanie a hodnotenie vzdelávania vykonávané len pomocou priebežnej a následnej kontroly. Cieľom daného procesu by malo byť to, či a do akej miery boli dosiahnuté vopred stanovené ciele vzdelávanie. Do úvahy sa berie to, ako samotný proces vzdelávania hodnotia samotní pracovníci a či daný vzdelávací proces ovplyvňuje aj pracovné správanie či dosahované výsledky spoločnosti.

Podľa Olexovej (2011) môžeme za kvantitatívne ukazovatele týkajúce sa vzdelávacieho procesu a vzdelávania zamestnancov považovať najmä:

- náklady vynaložené na vzdelávací proces a ich pomer so mzdovými nákladmi,
- náklady vynaložené na vzdelávací proces a ich pomer s celkovými osobnými nákladmi,
- priemerné náklady na vzdelávací proces na jedného zamestnanca,
- návratnosť investícií vynaložených na vzdelávanie,
- priemerný počet hodín vzdelávania na jedného zamestnanca, manažéra, tím či útvar,
- pomer školení zameraných na „soft-skills“ a „hard-skills“,
- počet zamestnancov, ktorí sa zúčastňujú vzdelávacieho procesu v porovnaní s celkovým počtom zamestnancov.

Pri kontrole vzdelávacieho procesu by sme teda mali v rámci následnej kontroly venovať pozornosť aj ukazovateľom vymenovaným vyššie, aby bolo možné zhodnotiť prínosy vzdelávacieho procesu aj pomocou kvantitatívnych ukazovateľov, nielen tých kvalitatívnych.

 ISBN 978-80-225-4462-7

Majtán (2016) uvádza rôzne úrovne hodnotenia vzdelávania podľa zamerania tohto hodnotenia:

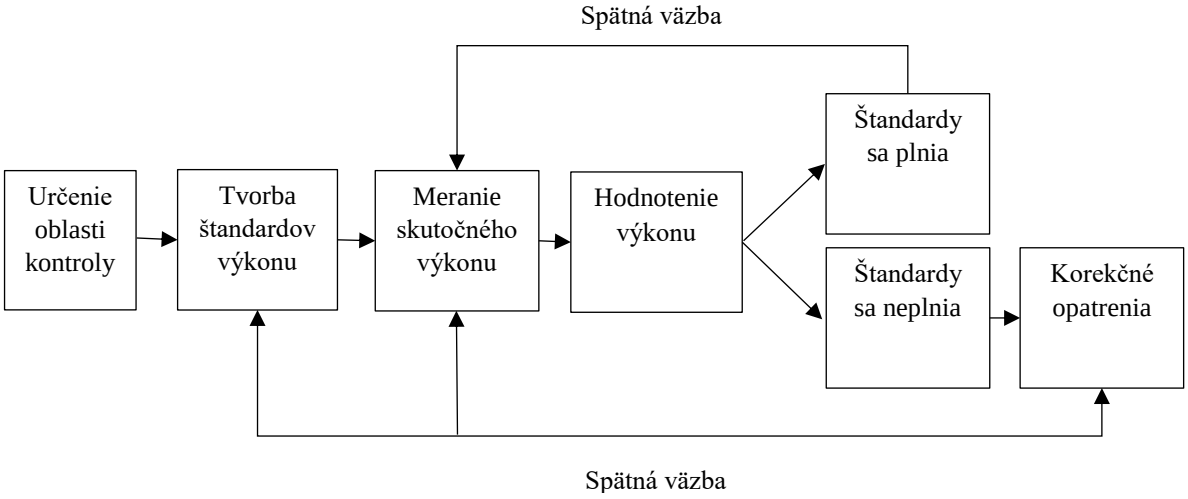
1. Monitorovanie vzdelávacieho procesu.
2. Hodnotenie zamerané na učenie.
3. Hodnotenie zmeny pracovného výkonu.
4. Prínosy vzdelávania z hľadiska zmien efektívnosti v zamestnávateľskom subjekte hodnotené na základe ekonomických ukazovateľov.“

Samotný kontrolný proces sa skladá podľa Kračmára (2012) z viacerých krokov, ktorými sú:

1. Určenie predmetu kontroly – do úvahy by sa malo brať to, či kontrola nie je vykonávaná duplicitne, na viacerých úrovniach alebo príliš komplexne, čo by mohlo spôsobiť nehospodárne náročnú kontrolu.
2. Získanie a výber informácií – zdrojom informácií môžu byť informácie získané z výskumných rozhovorov či pozorovaním, ale aj získané kvantitatívne ukazovatele spomínané vyššie v článku. Vhodnými sekundárnymi informáciami v súvislosti so vzdelávací procesom môžu byť hlásenia či správy od podriadených o úspešnosti či kvalite vzdelávania.
3. Overenie správnosti získaných informácií – mala by byť posúdená správnosť, úplnosť a objektívnosť získaných informácií, čo je možné pomocou čiastočného overenia záznamov. V prípade vzdelávania je to možné formou porovnania informácií od viacerých pracovníkov.
4. Vypracovanie a stanovenie štandardov – vopred by malo byť zadefinované, aké ciele chceme pomocou vzdelávacieho procesu dosiahnuť. Tieto ciele by mali byť určené ako na úrovni organizácie ako celku, tak aj ako jednotlivé štandardy výkonu. Môžu byť stanovené v peňažných jednotkách (koľko peňazí chcem vďaka vzdelávaniu získať zvýšením výkonu), naturálnych jednotkách alebo v kvalite. Samozrejmosťou je aj kombinácia jednotlivých jednotiek a cieľov.
5. Meranie skutočného výkonu – tento krok je hlavným cieľom a ťažiskom kontroly. Môžeme zistiť prehľad o stupni efektívnosti, úspešnosti či neefektívnosti a neúspešnosti vzdelávacieho procesu. Zároveň môžeme pomocou benchmarkingu porovnávať úspešnosť s inými vzdelávacími procesmi v rámci spoločnosti či v iných spoločnostiach a zistiť, či sa vďaka vzdelávaciemu procesu zvýšil aj pracovný výkon pracovníkov.
6. Hodnotenie skutočného výkonu oproti štandardom – porovnávame zistený výkon s plánovanými cieľmi a s plánovaným stavom. Zisťujeme, či vznikli vo vzdelávacom procese nejaké odchýlky oproti plánovanému výkonu a cieľom, prípadne analyzujeme, kvôli čomu sme ciele dosiahli alebo nedosiahli.
7. Návrh nápravných opatrení – úlohou kontroly nie je len zistiť, že vznikli odchýlky od požadovaného stavu, ale návrhy na korekciu týchto odchýlok. Môže sa jednať nielen o úpravu súčasných postupov, ale aj o návrh úplne nových a efektívnejších riešení.
8. Následná kontrola zavádzaných korekcií – kontrolujeme, či navrhované korekcie a nápravné opatrenia boli správne zavedené do vzdelávacieho procesu a či priniesli požadovaný výsledok.

Vo všeobecnosti rôzni autori pristupujú k problematike fáz či krokov kontrolného procesu a ich postupnosti pomerne jednotne. Sedlák a Lišková uvádzajú nasledovnú schému fáz kontrolného procesu:

Obrázok 2
Fázy kontrolného procesu



Zdroj: SEDLÁK M., LIŠKOVÁ C. (2016)

Rovnako aj pri kontrole procesu vzdelávania v spoločnosti môžeme použiť vyššie spomínané kroky s prispôsobením na konkrétny vzdelávací proces vo vybranej spoločnosti, pričom je potrebné prihliadať aj na faktory vplývajúce na vzdelávací proces a jeho kontrolu.

Záver

Na Slovensku je téma vzdelávania zamestnancov komplikovanejšia než v iných, rozvinutejších ekonomikách. V tejto súvislosti identifikujeme dva dôvody: na domácom trhu je oveľa menšia ponuka vzdelávacích procesov, ktoré by vyhovovali konkrétnym požiadavkám a zároveň mali adekvátnu pridanú hodnotu pre konkrétneho zamestnanca aj spoločnosť, druhý dôvod je skutočnosť, že na Slovensku je mnohokrát podceňovaná dôležitosť takýchto vzdelávacích procesov pri manažérskych pozíciách.

Jednou z možností, ktorými môže podnik zvyšovať svoju konkurencieschopnosť a efektivitu, je vzdelávanie pracovníkov. Správny manažér by mal vidieť potenciál vo svojich podriadených a mal by robiť všetko preto, aby ho využil a rozvíjal pre dosahovanie cieľov spoločnosti, ale aj pre zvyšovanie sebauspokojenia a motivácie pracovníkov. Pri stanovovaní cieľov vzdelávacieho procesu by mal manažér prihliadať na vonkajšie prostredie a trendy v ňom, ale aj na vnútorné procesy tak, aby bol vzdelávací proces prínos a priniesol požadovaný efekt. Dôležitá je aj forma vzdelávania, pretože vďaka vhodne zvolenej forme s prihliadaním na osobnostné predpoklady pracovníkov je možné ich vzdelávať rýchlejšie a efektívnejšie. Niektorí pracovníci nemusia mať pri výkone svojej práce dostatok času na vzdelávací proces. Prípadne pracovníkom môže spôsobiť komplikácie zúčastniť sa vzdelávacieho procesu kvôli rozdielnemu miestu pracoviska a miestu vzdelávania. V týchto prípadoch môže byť efektívnejšie využiť inú formu vzdelávania ako osobnú prednášku.

Vzdelávanie a s ním spojené certifikácie môžu zamestnancov motivovať a byť žiadaným benefitom spoločnosti, pretože zvyšovanie kvalifikácie zamestnancov pre nich prináša podstatnú konkurenčnú výhodu na trhu práce. Vzdelávací proces tak môže prinášať úžitok nielen spoločnosti samotnej, ale aj jej zamestnancom.

Aby bolo možné určiť, či vzdelávací proces priniesol stanovené výsledky, je potrebné ho predbežne, priebežne alebo následne kontrolovať. Na základe porovnania skutočného a želaného stavu vieme vyhodnotiť, či nastali vo vzdelávacom procese nejaké odchýlky od

 ISBN 978-80-225-4462-7

požadovaného stavu. Konečným krokom kontrolného procesu je navrhnutie opatrení na predchádzanie odchýlok či na ich odstránenie a následne kontrolovanie zavádzania týchto opatrení do vzdelávacieho procesu.

Kvalitne realizovaný vzdelávací proces je jedným z kľúčových faktorov úspechu spoločnosti. Z tohto dôvodu by sa mu mala venovať dostatočná pozornosť, aby vynaložené náklady priniesli spoločnosti čo najlepšie výsledky.

Poznámka
Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0135/17 „Trendy interného kontrolovania v podnikateľských subjektoch vo svetle nových výziev.“ v rozsahu 100%.

Použitá literatúra (References)

ARMSTRONG, M. (1999). *Personální management.* Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

ĎURIČ, L., HOTÁR, V. S., PAJTINKA, Ľ., ANTALOVÁ, M. (2000). *Výchova a vzdelávanie dospelých: andragogika.* Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 2000. ISBN 80-08-02814-9. ISSN 1335-3403.

FOLWARCZNÁ, I. (2010). *Rozvoj a vzdělávání manažerů.* Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 978-80-2473-067-7.

KRAČMÁR, J. a kol. (2012). *Kontrolovanie.* Bratislava: KARTPRINT, 2012. ISBN 978-80-89553-17-4.

MAJTÁN, M. a kol. (2009). *Manažment.* Bratislava: Sprint Dva, 2009. ISBN 978-80-89393-07-7.

MAJTÁN, M. a kol. (2016). *Manažment.* Bratislava: Sprint Dva, 2016. ISBN 978-80-89710-27-0.

MATULČÍKOVÁ, M., MATULČÍK, J. (2012). *Vzdelávanie a kariéra.* Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2012. ISBN 978-80-225-3472-7.

MIŠÚN, J., MIŠÚNOVÁ-HUDÁKOVÁ, I. (2015). *Externé kontrolovanie na Slovensku.* Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓN, 2015. ISBN 978-80-225-4087-2.

OLEXOVÁ, C. (2011). Nástroje personálneho controllingu. *In Scientific Papers of the University of Pardubice,* Series D, 2011, 2., s. 114-125. ISSN 1804-8048

POTKÁNY, M. (2007). Controllingový systém v riadenia v oblasti manažmentu ľudských zdrojov. In *Human Resources management & ergonomics,* 2007, 1.

SEDLÁK M., LIŠKOVÁ C. (2016). *Manažment.* Bratislava: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-8168-296-4.

SOJKA, L., ČVERHOVÁ, D., HANČOVSKÁ, E., KOBOL, A., SÝKOROVÁ M. (2009). *Riadenie ľudských zdrojov.* Prešov, 2009. ISBN 978-80-8068-871-4.

TRUNEČEK, Jan. (2003). *Znalostní podnik ve znalostní společnosti.* Praha: PROFESSIONAL PUBLISHING, 2003. ISBN 80-86419-35-5.

VETEŠKA, Jaroslav. (2008). *Kompetence ve vzdělávání.* Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-1770-8.

Contact

doc. Ing. Juraj Mišún PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: juraj.misun@euba.sk

Ing. Paulína Paprskárová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: paulina.paprskarova@euba.sk

Ing. Vladislav Sochanič
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: vladislav.sochanic@euba.sk

Postavenie samokontroly v kontrolovaní podľa domácich autorov
Position of self-control in controlling according to domestic authors

Juraj Mišún, Paulína Paprskárová

Abstract
Examination of the control process, improvement of it, identification of current trends in control and applying them to control can be a decisive competitive advantage for organizations in the present business environment. One of the trends in internal controlling is self-control, which is a control where the subject and the object of control is the same person or system. It is possible to reduce or eliminate the need of control from other entities by process of properly self-monitoring and self-control, which can lead to cost optimization, to increase employee motivation or increase efficiency of manager on several levels. Prerequisites for a properly performed self-control are the critical self-realization of a subject of control, the knowledge of one's own work and work process, and the motivation to do their job in the most effective, efficient and error-free way. The aim of the paper is to summarize theoretical knowledge about self-control, thus creating a sufficient theoretical basis for future comparison of this knowledge with foreign authors.

JEL clasification: *M10, M19*
Key words: *controlling, self-control, self-management*

Úvod

Jedným z trendov 21. storočia v oblasti kontrolovania je aj zvyšovanie dôrazu kladeného na sebakontrolu a celkovo sebariadenie svojej pracovnej činnosti aj kariéry. Človek ako jednotlivec by mal byť v prvom rade sám sebe zodpovedný za to, ako plánuje a riadi svoju vlastnú pracovnú činnosť a ako si plní vlastné úlohy a ciele. Manažér by mal v prvom rade vedieť, ako riadiť či motivovať samého seba a až potom by mal riadiť a motivovať svojich podriadených. Už Drucker (1973) uviedol: „Nikto nemôže motivovať manažéra. Musí sa motivovať sám. Nikto ho nemôže riadiť. Musí sa riadiť sám. A hlavne, nikto naňho nemôže dohliadať. On je strážcom vlastných štandardov, vlastného výkonu a vlastných cieľov. Môže byť efektívny iba ak je zodpovedný za svoju vlastnú prácu.“

Aby bol manažér schopný určiť efektívnosť vlastného riadenia, musí svoj výkon vedieť zhodnotiť a skontrolovať. Kontrola je nielen jednou zo základných manažérskych funkcií, ale je aj vhodným nástrojom na zvyšovanie efektivity pracovnej činnosti a pri plnení pracovných úloh. Základnými predpokladmi pre úspešné vykonanie kontroly je správne určenie subjektu a objektu kontroly, rozsahu kontroly, vhodné zvolenie metód či objektívnosť subjektu kontroly. Práve objektívnosť pri vykonaní kontroly na sebe samom je najväčším problémom a dôvodom, prečo samokontrola nie je využívaná vo väčšom rozsahu. Na základe vykonanej kontroly by mal manažér vedieť prijať vhodné opatrenia a upraviť tak vlastnú pracovnú činnosť či vlastné ciele.

Stav riešenej problematiky v domácej literatúre

V teórii manažmentu je spravidla kontrola rozdeľovaná na internú a externú. Západný a východný prístup ku kontrole sa líšia v ponímaní toho, čo je externá a čo interná kontrola. Východný prístup chápe internú kontrolu ako kontrolu, pri ktorej objekt aj subjekt pochádzajú z toho istého prostredia. Západný prístup vníma internú kontrolu ako kontrolu, pri ktorej je

objekt aj subjekt kontroly tým istým systémom či človekom. V tomto prípade teda internú kontrolu chápeme ako sebakontrolu (self-control).

V domácej literatúre vzniká nesúlad pri preklade pojmu „self-control“, ktorý je prekladaný ako sebakontrola, avšak aj samokontrola. Niektorí autori prekladajú tento pojem ako sebakontrolu a špecifikujú ho nasledovne: „V prípade sebakontroly je človek alebo neživý systém tak subjektom, ako aj objektom kontroly zároveň. Postoje a presvedčenia, ku ktorým dospel vlastným rozhodovaním, sú podrobované vlastnému hodnoteniu.“ (Mišún a Mišúnová-Hudáková, 2017) „Sebakontrola je teda racionálna reflexia a hodnotenie vlastnej činnosti na základe kvalitatívnych merítok kompetentnosti. Spočíva v porovnávaní, sebahodnotení a korekciách vzťahov medzi cieľmi, prostriedkami a následkami vlastnej činnosti, vlastných aktivít.“ (Porvazník, 2010)

Ďalší autori prekladajú tento pojem ako samokontrolu, hoci definícia daného pojmu sa výraznejšie neodlišuje: „Poznáme dva základné systémy vykonávania kontroly, a to nútená kontrola a samokontrola. Samokontrola patrí ku každej činnosti, každému rozhodovaniu ako jeho vlastná spätná väzba. Jej uplatňovanie zvyšuje úlohu subjektu v pracovnom procese, skvalitňuje a zlacňuje riadenie.“ (Oláh a kol., 2011) „Samokontrola je neoddeliteľne spojená so samohodnotením, to jest zložkou autoregulácie – riadenia seba samého. Predpokladá kritický vzťah k sebe, nepretržité porovnávanie svojho konania s hodnotami, normami a požiadavkami všeobecne platnými v spoločnosti aj v prostredí organizácie.“ (Kračmár, 2013)

Pojem „sebakontrola“ je v domácej literatúre využívaný skôr v oblasti psychológie, avšak chápanie tohto pojmu sa líši v porovnaní s odbornou literatúrou v kontexte manažmentu. V rámci teórie psychológie je sebakontrola vymedzená ako kognitívny proces, regulovanie emócií či potlačenie nežiadúceho správania. Sebakontrola sa v tomto zmysle chápe ako schopnosť jednotlivca premôcť alebo potlačiť nevhodné tendencie správania a vyhnúť sa ich uskutočneniu. (Lováš 2011) Tu vzniká rozdiel od manažérskeho pohľadu, v ktorom pod sebakontrolou rozumieme kontrolu seba samého, vlastnej pracovnej činnosti či plnenie vlastných pracovných úloh a cieľov.

Podľa Ráczovej (2011) je sebakontrola v psychológii skúmaná na dvoch úrovniach. Jednak ako črta, pri ktorej sebakontrola znamená schopnosť mať kontrolu nad vlastným správaním v rôznych podmienkach a situáciách. Ako stav sebakontrola vypovedá o potenciáli človeka vzdorovať vlastných pohnútkam a popudom, aby sa v každom momente menili.

V rámci kontroly seba samého je nutné mať tiež niektoré z vyššie menovaných schopností skúmaných v rámci psychológie, napríklad kontrola na vlastným správaním v rámci pracovného prostredia. Definícia sebakontroly prevzatá zo psychológie však nezahrňuje všetky aspekty tejto problematiky z pohľadu manažmentu, preto je vhodnejšie používať preklad „samokontrola“, pri ktorom nedochádza k zámene pojmov a významu.

V súvislosti so samokontrolou sa uvádzajú v teórii manažmentu aj pojmy seba-manažment či sebariadenie (self-management). Porvazník (2014) zadefinoval sebariadenie (osobný manažment) ako schopnosť človeka stanovovať si vlastné ciele, plniť ich, usilovať o ich zhodnotenie, aby sa daný človek stal užitočnejší, lepší, dokonalejší. Takýto človek má aj vyššie predpoklady na riešenie zložitejších úloh, projektov či celej spoločnosti. Tento proces nie je úplne intuitívny, keďže vyžaduje aj dôkladné plánovanie pri stanovovaní cieľov, ich dosahovaní a následnom sebahodnotení či samokontrole.

Podľa Bezákovej (2003) je teória zaoberajúca sa autoreguláciou, vďaka ktorej je možné zvyšovať profesionalitu zamestnancov, postavená na modeli 6S: sebareflexia; sebahodnotenie; sebavedomie; sebakontrola; sebariadenie; sebatvorba.

 ISBN 978-80-225-4462-7

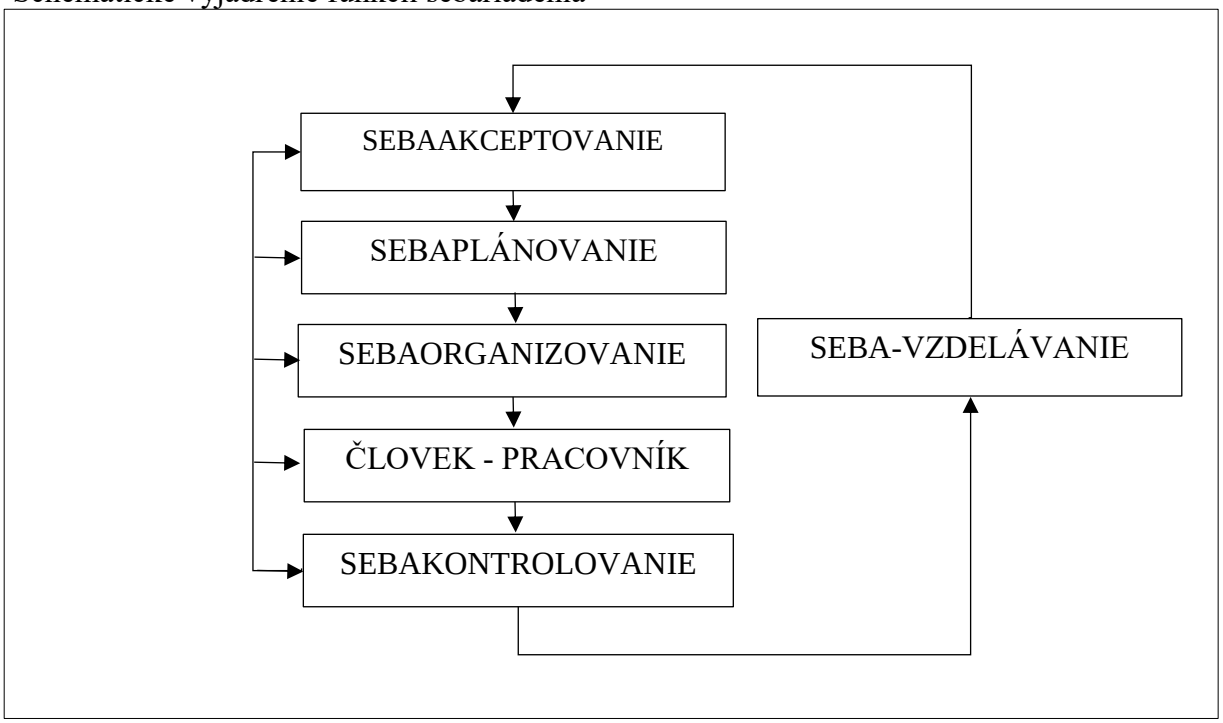
Podľa Sekovej (2006) „proces sebariadenia nie je procesom jednoduchým a ani sa nedá unifikovať, pretože každý jedinec je jedinečný, neopakovateľný. Je to však proces skúmateľný, dajú sa opísať jeho jednotlivé podprocesy, prvky a väzby medzi nimi.“ Sebariadenie je tak odlišné pre každého zamestnanca či manažéra v závislosti od spoločnosti, v ktorej pracuje a v akom odvetví táto spoločnosť pôsobí, od pozície zamestnanca, úrovne riadenia a voľnosti v riadení, počtu podriadených a nadriadených, vlastných zručností, schopností a kompetentnosti zamestnanca, vzťahov medzi podriadenými a nadriadenými, ale aj od väzieb medzi jednotlivými úlohami a pracovnými činnosťami, a mnohých iných faktorov. Preto by mali byť postupy a metódy sebariadenia aplikované v praxi s prihliadnutím na všetky identifikovateľné a podstatné faktory, ktoré vplývajú na manažéra či zamestnanca, ale aj na samotný proces sebariadenia.

Ako uvádza Šajbidorová (2012) stupeň rozvoja demokracie v riadení spoločnosti je priamo úmerné so zlepšovaním podmienok na sebariadenie, keďže majú subjekty riadenia väčšiu účasť na riadení organizácie a riadení podriadených. Ak je spoločnosť riadená skôr autokraticky, tak to môže mať nepriaznivé dopady na rozvoj kompetentnosti manažérov, ako aj znižovanie podmienok na sebarozvoj a sebariadenie.

Ako každý proces aj sebariadenie má istú postupnosť jednotlivých funkcií, ktorú Porvazník a Ladová vyjadrili schémou zobrazenou na obrázku 1.

Obrázok 3

Schématické vyjadrenie funkcií sebariadenia



Zdroj: PORVAZNÍK J., LADOVÁ J. (2010). Celostní manažment. Bratislava: IBIS. s.141

Sebauplatnenie zahŕňa ďalšie 3 funkcie sebariadenia – sebaplánovanie, sebaorganizovanie a sebakontrolovanie (samokontrolu). Práve posledná menovaná funkcia je jednou z rozhodujúcich funkcií, od ktorej sa odvíja či boli ciele stanovené správne a ich realizácia bola možná (posúdenie sebaplánovania), či dané ciele boli splnené (posúdenie sebaorganizovania). V prípade sebakontroly by sa malo jednať o racionálnu reflexiu seba samého a porovnávanie plánovaných cieľov a výsledkov vlastnej činnosti. Sebakontrola je tak spätnou väzbou, pomocou ktorej hodnotíme výsledky sebariadenia a na základe prípadných zistených odchýlok od požadovaného stavu vieme upraviť postupy a metódy využívané pri sebariadení.

Sebahodnotenie a sebakontrola sú zároveň funkcie, vďaka ktorým môžeme zistiť, či a ako sa človek prispôsobil systému sebariadenia a či sú potrebné ďalšie zásahy. (Porvazník, 1999)

Za základné metódy sebahodnotenia sa považujú (Porvazník a Ladová, 2010):

1. *Pravidelná registrácia vlastného správania* – jedná sa o veľmi starú metódu sebahodnotenia, ktorú využíval aj filozof Pytagoras, keď vyžadoval od svojich žiakov zhrnutie každého dňa z pohľadu toho, čo urobili dobre, čo zanedbali či aké prehrešky spravili. Metóda môže byť poňatá len ako úvahy v mysli ohľadom toho, čo hodnotený a hodnotiaci subjekt prežil, ale zároveň je možné si dané poznatky či závery zachytiť aj písomne. V prípade zachytenia písomnou formou je možné sa vo vhodnejšom okamihu k výsledkom vrátiť, analyzovať ich či porovnávať v čase.
2. *Pravidelné úvahy nad tým, čo človek vykonal* – pri predchádzajúcej metóde sa jednalo najmä o zhodnotenie a konštatovanie, ale pri tejto metóde sa hodnotiaci subjekt snaží o analyzovanie následkov a príčin konania. Je potrebné uvedomiť si vlastné chyby a pokúsiť sa o správanie, vďaka ktorému je možné predísť týmto chybám alebo minimalizovať ich výskyt.
3. *Metóda sebahodnotenia pomocou ostatných ľudí* – pri použití tejto metódy by malo byť sebahodnotenie vykonané prostredníctvom pripomienok, odporúčaní a úsudku ľudí, ktorých človek stretáva. Práve kritika zo strany týchto ľudí môže dopomôcť človeku, aby sa o sebe a svojich chybách dozvedel viac. Rozumní ľudia by mali byť schopní prijať i dobre mienenú kritiku a mali by byť schopní názory ostatných akceptovať, rešpektovať a zamyslieť sa, či môže byť na názore ostatných niečo pravdy.
4. *Introspektíva – sebapozorovanie vlastných vnútorných pochodov* – táto metóda sa zameriava na sebapozorovanie vlastný myšlienok, avšak môže nastať problém s objektívnosťou, ktorá je potrebná pre úspešné aplikovanie tejto metódy. Zároveň je potrebné, aby bol subjekt schopný rozdeliť sa na pozorujúceho a pozorovaného a prijať aj negatívne zistenia. Môže mať zároveň pozitívny vplyv na človeka, keďže sa vďaka nej môže naučiť postupne ovládať svoje konanie.

Pri voľbe metódy alebo kombinácii metód by sa mala zohľadniť aj vyspelosť a zrelosť človeka a to, nakoľko je schopný sebareflexie a hodnotenia vlastnej pracovnej činnosti na základe kvantitatívnych, ale aj kvalitatívnych predpokladov a mier kompetentnosti. Bělohlávek (1994) zadefinoval aj manažérske kompetencie, ktoré sa vyznačujú vysokou úrovňou motivácie potrebnej pre dosiahnutie manažérskej pozície s vyššou mierou zodpovednosti. Manažérske kompetencie majú 3 dimenzie, a to analytické, emocionálne a interpersonálne kompetencie.

Podľa Porvazníka a kol. (2013) pod kompetentnosťou rozumieme: „Ohodnotenú úroveň (mieru) využívania organizačnými normami daných alebo delegovaných kompetencií (povinnosti, práva a zodpovednosti).“ Teda manažér môže využívať svoju spôsobilosť (kompetentnosť) na rôznej úrovni, pričom najvyššia je rozvinutá celostná úroveň. Zamestnanci sa môžu líšiť z pohľadu toho, či sú schopní rozvíjať svoju kompetentnosť v sebariadení (vrátane kariéry), čo môže mať dopad na efektívnosť vzdelávania aj napriek tomu, že v súčasnosti čoraz viac spoločností požaduje, aby zamestnanci prevzali väčšiu kontrolu nad svojou kariérou a pri sebariadení. Tieto schopnosti môžu byť ovplyvňované aj zásahmi okolia.

Prieskum Šajbidorovej (2012) zase preukázal, že až 60% opýtaných má problém s time-manažmentom a nevedia asertívne riešiť neohlásené problémy či odmietnuť neplánované stretnutie či návštevu. Zároveň dotazníkový prieskum preukázal takmer jednoznačne, že „najzložitejšou a najkomplikovanejšou súčasťou práce manažéra a formovania jeho kompetentnosti je sebariadenie.“ Dochádza aj k rozdielnemu posudzovaniu zo strany manažérov, keď sú zároveň objektom a subjektom kontroly. Manažéri strednej úrovne rozdielne kontrolujú a hodnotia rovnaké pracovné činnosti. Väčšina manažérov z prieskumu by

uvítala doplňujúce vzdelávanie nielen z oblasti projektového manažmentu, ale aj sociálnych zručností.

Podľa Bělohlávka (1994) ľudia, ktorí majú problém s rešpektovaním noriem a pravidiel uprednostňujú vyšší stupeň autonómie vo vlastnej práci. Častokrát chcú rozvíjať vlastné schopnosti a záujmy formou vlastného podnikania, čo im umožňuje najvyššiu mieru autonómnosti, môžu byť samostatní a slobodní.

Záver

Teórii samokontroly je v domácej literatúre venovaný nedostatočný priestor a je spomínaná skôr v súvislosti s medicínou (self-management) či psychológiou (self-control). Len príležitostne a v limitovanom množstve je spomínaná v súvislosti s manažmentom ako dôležitý pojem z oblasti sebariadenia či samokontroly. Z dôvodu rozlíšenia terminológie považujeme za vhodnejšie používanie pojmu „samokontrola“ v súvislosti s manažmentom, nakoľko vďaka tomu nemusí dochádzať k zamieňaniu pojmov so psychológiou.

Samokontrola je významným trendom z oblasti interného kontrolovania. Spoločnosti pôsobiace na Slovensku si začínajú postupne uvedomovať dôležitosť kontroly vlastného pracovného výkonu či plnenia pracovných úloh, pretože vďaka využitiu samokontroly môžu odbremeniť manažéra, znižovať náklady aj zvyšovať motiváciu svojich zamestnancov. Čoraz viac spoločností v súčasnej dobe očakáva od svojich zamestnancov väčšiu angažovanosť voči spoločnosti, autonómnosť aj čoraz zodpovednejší prístup k vlastnej práci. Jedným zo súčasných trendov v spoločnosti je aj zavádzanie autonómnych pracovných skupín. Z toho vyplýva potreba zamestnancov nevenovať čas len samokontrole, ale aj celkovo sebariadeniu.

Mnoho nadnárodných spoločností pôsobiacich na Slovensku, ale už aj slovenské spoločnosti, využívajú pri svojich zamestnancoch aj prácu formou „home-office“. Práve pri tomto spôsobe práce je nutný vyšší stupeň sebariadenia a samokontroly, pretože zamestnanci počas pracovnej doby zostanú doma a nie sú tak pod stálym dohľadom svojho nadriadeného či pod neformálnou kontrolou zo strany svojich spolupracovníkov či tímu. Zamestnanci si sami musia vedieť naplánovať a zorganizovať priebeh pracovného dňa a plnenie úloh. Na konci by mali skontrolovať a zhodnotiť, či pracovný výkon dosiahol želaný stav, na čom by mali zapracovať či v čom by mali získať väčšie zručnosti alebo vedomosti. Nemusí sa jednať len o potrebu získania odborné vedomosti, ale môže ísť napríklad aj o potrebu osvojiť si zručnosti z oblasti time-manažmentu.

Zložkou sebariadenia sú okrem samokontroly a sebahodnotenia aj sebareflexia, sebauvedomenie a sebatvorba. Pri aplikovaní sebariadenia netreba zabúdať ani na tieto dôležité zložky, pretože vďaka uvedomeniu si vlastných myšlienkových pochodov a popudov, ako aj sebapoznaniu, je možné vykonávať aj samokontrolu efektívnejšie, keďže zamestnanci vedia u seba samých ľahšie rozdeliť subjekt a objekt samokontroly, odosobniť sa a byť objektívnejší. Vďaka kvalitne realizovaného sebariadeniu môžu zamestnanci dosiahnuť najvyšší stupeň, ktorým je práve samotvorba, čiže najvyššia miera rozvoja osobnosti a sebarealizácie, prostredníctvom čoho sa môže zlepšiť nielen kvalita ich pracovného života a zvýšiť šanca dosiahnutia kariérneho rastu a povýšenia, ale môže sa zvýšiť aj kvalita ich života vo všeobecnosti.

Zamestnanci pomocou vzdelávania a rozvoja zručností z oblasti sebariadenia môžu dosahovať vyšší stupeň sebauspokojenia z odvedenej práce, zvyšovať vlastnú motiváciu a odbornosť, ako aj stať sa konkurenčnou výhodou podniku. Mnoho spoločností v súčasnosti vzdelávanie poskytuje ako jeden z benefitov, keďže vďaka nemu zamestnanci získavajú lepšiu pozíciu na pracovnom trhu.

 ISBN 978-80-225-4462-7

Pri samokontrole a sebariadení treba brať do úvahy aj osobnostné vlastnosti, zručnosti a kompetentnosť zamestnancov. Zatiaľ čo jednému zamestnancovi môže tento štýl práce, pri ktorom má vyšší stupeň samokontroly a sebariadenia plne vyhovovať, prinášať motiváciu a pocit dobre odvedenej práce, tak na iného zamestnanca môže mať rovnaký štýl práce negatívne dopady. Mnohým zamestnancom by vyšší stupeň samokontroly a sebariadenia mohol spôsobovať stres, vyvíjať na nich tlak a spôsobovať pocit neistoty, keďže nemusí vedieť, čo a ako má kontrolovať a nemusí mať istotu, či prácu kontroluje správne alebo či ju vykonáva správne. Pri takýchto zamestnancoch je preto vhodnejšie voliť nižší stupeň samokontroly a sebariadenia, aby neboli zbytočne vystavovaní negatívnym dopadom, ktoré by mohli viesť k zníženiu ich výkonu alebo až k odchodu zo zamestnania.

V budúcnosti plánujeme venovať v súvislosti s touto problematikou väčšiu pozornosť:

- zosumarizovaniu teoretickej základne z oblasti samokontroly a sebariadenia,
- porovnaniu stavu riešenia danej problematiky medzi domácou a zahraničnou literatúrou,
- preskúmaniu stupňa využívania samokontroly v slovenských spoločnostiach a dopadov využívania samokontroly v týchto spoločnostiach,
- výskumu z oblasti trendov v internom kontrolovaní ako celku.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0135/17 „Trendy interného kontrolovania v podnikateľských subjektoch vo svetle nových výziev.“ v rozsahu 100%.

Použitá literatúra (References)

BĚLOHLÁVEK F. (1994). *Osobní kariéra.* Praha: Grada Publishing, 1994. ISBN: 978-80-716-9083-2.

BEZÁKOVÁ, R. (2003). Osobnosť a profesionalita učiteľa. *In Technológia vzdelávania*. 2003. roč. 11, č. 5, s. 13 – 15.

DRUCKER P. F. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Allied Publishers PVT. LIMITED. 19.vydanie, 2009. ISBN 81-8424-148-8.

KRAČMÁR, J. a kol. (2013). *Kontrolovanie*. Bratislava: KARTPRINT, 2013. ISBN 978-80-89553-17-4.

LOVAŠ L. (2011). Aktuálne otázky výskumu sebakontroly. *In Psychologické aspekty a kontexty sebaregulácie.* Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, 2011. 7-13. ISBN 78-80-7097-933-4.

MIŠÚN J., MIŠÚNOVÁ HUDÁKOVÁ I. (2017). *Kontrolovanie v manažmente*. Bratislava: KARTPRINT, 2017. ISBN 978-80-89553-47-1.

OLÁH M., ŠIDELSKÝ Ľ., CIBÁK Ľ. (2011). *Finančná kontrola*. Bratislava: Sprint Dva, 2011. ISBN 978-80-89393-40-4.

PORVAZNÍK, J. (1999). *Celostný manažment. Piliere kompetentnosti v riadení.* Bratislava: Sprint, 1999. ISBN 80-88848-36-9.

PORVAZNÍK J., LADOVÁ J. (2010). *Celostní manažment*. Štvrté vydanie. Bratislava: IBIS, 2010. ISBN 978-80-89256-48-8.

PORVAZNÍK, J. a kol. (2013). *Celostná manažérska kompetentnosť a jej ohodnocovanie*. Bratislava: EKONÓM, 2013. ISBN 978-80-225-3760-5.

PORVAZNÍK, J. (2014). *Celostný manažment.* Bratislava: IRIS, 2014. ISBN 978-80-8153-029-6.

RÁCZOVÁ B. (2011). Sebakontrola v kontexte problémov stredného veku. *Psychologické aspekty a kontexty sebaregulácie.* Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, 2011. s. 51-61. ISBN 78-80-7097-933-4.

ŠAJBIDOROVÁ M. (2012). Formovanie kompetentnosti manažérov poľnohospodárskych podnikov. *In Aktuálne trendy manažmentu v konkurenčnom prostredí.* Nitra: Slovenská pôdohospodárska univerzita, 2012. ISBN 978-80-552-0804-6.

SEDLÁK, M. (2008). *Základy manažmentu.* Bratislava: Iura Edition, 2008. ISBN 978-80-80784-55-3.

SEKOVÁ, M. (2006). Osobnostný manažment ako súčasť profesijného rastu zamestnanca. *In Knižnica: revue pre knihovníctvo, bibliografiu, knižnú kultúru, informačné systémy a technológie, archív a múzeum knihy a literárnych pamiatok.* ročník 6, číslo 06-07 Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, 2006. 20 s. ISSN 1336-0779.

VÉPYOVÁ, M. (2001). *Kontrolný systém podnikateľských jednotiek.* Bratislava: EKONÓM, 2001. ISBN 80-225-1490-X.

Contact

doc. Ing. Juraj Mišún PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: juraj.misun@euba.sk

Ing. Paulína Paprskárová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: paulina.paprskarova@euba.sk

Hodnotenie podnikateľskej stratégie startupov prostredníctvom analýzy externého prostredia
Evaluation of startup business strategy through external environment analysis

Ivana Mišúnová Hudáková

Abstract
Startup companies are gaining importance in the current period, they have their reason for existence and also a future. Their size structure became somehow a competitive advantage, the intensity a domain and the honest enthusiasm the fuel for startup founders on their way to success. The broad public associates the term of this modern phenomenon with starting businesses, which are operating in different services and products, and which are coming up with innovative solutions. The success of startups, which are exposed to complexity and turbulence, is associated not only with a well-functioning business model but also with a suitably chosen business strategy.
The aim of this paper is to point out the entrepreneurial strategy in the Slovak startups, which is researched mainly in the external environment and corresponds to the current conditions and future possibilities in such small starting businesses. An exploration of the business startup strategy in the current business environment is a way that startup companies take off. Not only the internal but also external environment influences a well-chosen business strategy. It must, however, be functioning and must be constantly developed.

JEL classification*: L21, M11, M13*
Keywords*: startup, business strategy, external environment*

1 Úvod

Startup, i keď donedávna pomerne neznámy pojem, sa dnes stal už bežne používaným a obľúbeným anglicizmom medzi všetkými vekovými kategóriami. Dnes je ako startup označovaná takmer každá mladá začínajúca spoločnosť, ktorá stojí na prahu svojho rozvoja.

„Startupy sú zvyčajne malé zoskupenia, spočiatku financované a riadené hŕstkou zakladateľov, ale taktiež môže ísť o motivovaného jednotlivca. Takéto spoločnosti ponúkajú výrobok alebo službu, ktoré sa v súčasnosti ešte na trhu nevyskytujú a doposiaľ neboli ponúknuté. Avšak môže ísť aj o tie výrobky a služby, o ktorých sú zakladatelia startupu, tzv. founders, presvedčení, že sú ponúkané na základe zvyklosti menejcenným alebo podradným spôsobom.“ (Fontinelle, 2015)

Takýmto jednoduchým spôsobom by sme mohli všeobecne definovať startup. No napriek vyššie uvedenému, pri používaní výrazu tohto moderného fenoménu vzniká nespočetné množstvo diskusií, nezrovnalostí a rozličných názorov.

2 Stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Ak chcú startupy žať úspech v zložitom a turbulentnom podnikateľskom prostredí, ktoré je pre startupy charakteristické, ako i pre iné podnikateľské subjekty bez ohľadu na ich veľkosť, či právnu formu podnikania a odvetvie, v ktorom pôsobia, je treba, aby disponovali dobrým podnikateľským modelom a vhodne zvolenou podnikateľskou stratégiou.

V súčasnosti však v literatúre nenájdeme klasifikáciu podnikateľských stratégií pre startupy, no napriek tomu známe podnikateľské stratégie môžu byť užitočné aj pre startupy. Sú to

stratégie typické pre malé a začínajúce podniky, vybrané Porterove stratégie, a sčasti i stratégia modrého oceánu.

Pojem stratégia sa často nesprávne označuje ako synonymum pojmov plán či taktika. Niektorí autori však veľmi jednoducho vysvetľujú rozdiel medzi týmito pojmami. Tvrdia, že „kľúčovou vlastnosťou stratégie je poskytovanie nadhodnoty oproti normálnemu konaniu. Vysvetľujú to na jednoduchom príklade s jabloňami. Plán by bol zasadiť sto jabloní. Stratégiou je pozbierať viac jabĺk, rýchlejšie, efektívnejšie a bezpečnejšie. Ako to konkrétne zrealizovať by mala za úlohu taktika.“ (Zimmermann, 2011)

Skutočnosťou však je, že „podnikateľské stratégie sa zaoberajú problémom, ako bude podnik súťažiť vo svojom podnikaní alebo v niektorom z jeho trhových segmentov. Zmyslom podnikateľskej stratégie je získať konkurenčnú výhodu nad súpermi.“ (Slávik, 2013)

Z uvedeného vyplýva, že podnikateľská stratégia je kľúčová nielen pre startup, ale aj pre akýkoľvek podnikateľský subjekt, ktorý si chce udržať svoju pozíciu na trhu ako aj konkurenčnú výhodu. Konkurenčná výhoda je jadrom podnikateľskej stratégie.

Stratégiu startupu, by sme preto mohli metaforicky prirovnať k príprave Napoleona pred významnou bitkou len s tým rozdielom, že súperov a výzvy budú predstavovať konkurenti a tlak trhu.

Pri startupoch sa využívajú zväčša inovatívne podnikateľské modely založené na technológiách, aj keď zákonite nemusí vždy ísť o technologický startup.

Každopádne je treba k inovatívnemu podnikateľskému modelu prispôsobiť vhodnú inovatívnu stratégiu, a tie by mohli práve startupy využívať. Prínosom pre startupové spoločnosti môžu byť i tri moderné podnikateľské stratégie: stratégia „zadarmo“, stratégia modelu združovania a stratégia juda.

Podnikateľskú stratégiu „zadarmo“ vysvetľujeme na informačných technológiách. Práve tie priniesli nový druh stratégie, tzv. freemium model. Môžeme ju definovať aj ako novú formu konkurencie, pri ktorej konkurent ponúka produkt alebo službu spotrebiteľovi zadarmo. Najčastejšie môžeme vidieť freemium model alebo ponúkanie produktov zadarmo v oblasti informačných technológií.

Môžeme konštatovať fakt, že freemium model je vhodný nielen pre startupy a začínajúce podniky, ale i pre tie dlhodobo etablované na trhu. Pre startupy ako aj etablované podnikateľské subjekty, ktoré freemium model nevyužívajú môžu konkurenti s touto stratégiou predstavovať vážnu hrozbu.

Častou hrozbou sa javí, že niektoré podniky na takéhoto konkurenta nereagujú alebo čakajú príliš dlho aj keď majú dostatok nástrojov na to, aby zabránili nebezpečenstvu. Pri analýze hrozby spôsobenej stratégiou freemium modelu nášho konkurenta existujú tri faktory na jej zhodnotenie - schopnosť konkurenta rýchlo pokryť náklady, rýchlosť rastu užívateľov bezplatných produktov, rýchlosť odchodu stálych zákazníkov k bezplatnej konkurencii.

So spomínaným freemium modelom sú charakteristické štyri overené stratégie, ako podnik môže začať svoju podnikateľskú činnosť - ponúknuť široko používaný produkt zadarmo a predávať prémiové verzie, predávať vedľajšie produkty, ktoré priamo nesúvisia s produktom zadarmo, predávať prístup k databáze užívateľov tretím stranám či spájať bezplatný produkt s plateným produktom. Využitie modernej podnikateľskej stratégie s freemium modelom (Bryce, Dyer & Hatch, 2011) je možné aplikovať aj v startupoch.

Podnikateľská stratégia modelu združovania je stratégia (Werbach, 2000), ktorá vznikla nielen pre startupy, ale i pre podniky, ktoré podnikajú na internete. Podnik/startup získava

informácie, ktoré triedi a následne predáva svojim klientom. Klienti kúpené informácie spracujú a pridajú im jedinečnú pridanú hodnotu. Podniky/startupy tak môžu disponovať rolami ako pôvodca, združovateľ, distribútor či zákazník.

Prvým odporúčaním tejto stratégie je zmena rol v podniku. Zmyslom je hľadanie voľných miest na trhu združovaním.

Druhým odporúčaním je predaj kľúčových schopností. Jadrom ako aj cieľom podnikania je napríklad doručovanie a preprava zásielok, ale v súvislosti s touto činnosťou podniky majú na vysokej úrovni vybudované podporné systémy a služby, ktoré môžu taktiež ponúkať ako služby.

Podnikateľská stratégia juda (Yoffie & Cusumano, 1999) je uplatňovaná na internete. Prirovnáva sa k boju Dávida proti Goliášovi len miesto, kde sa boj odohráva je internet. Novovznikajúce podniky, akými sú aj startupy, sa vyznačujú rýchlosťou a flexibilitou, vďaka ktorej preberajú dominantnú pozíciu na danom trhu. Ich snahou je vyhnúť sa pritom priamemu kontaktu. Podstatou je nájdenie paralely medzi štýlom boja na internete a štýlom boja v jude.

Rovnako ako v jude tak i v podnikaní sa využíva sila a váha konkurenta. Rýchlosť, flexibilita a pákový efekt predstavujú tri základné elementy tejto stratégie. Rýchlym presunom na zatiaľ neobsadený trhový priestor sa zabráni priamemu súboju. Úlohou podniku je sústrediť sa na nové produkty, nové cenové modely, nové možnosti testovania a spôsoby distribúcie. Podstatou podnikateľskej stratégie je vyhnúť sa samotnému boju, napríklad využitím vlastnej flexibility alebo ústupom pred priamym útokom silnejšieho konkurenta. Podniku sa neodporúča púšťať sa do konkurenčného boja, pokiaľ nie je silnejší než súper.

Startupové spoločnosti môžu využívať aj vybrané Porterove generické stratégie. Ich základom sú konkurenčné výhody založené na diferenciácii a nízkych nákladoch kombinované so segmentáciou trhu. Nezávislosť od odvetvia, v ktorom podnikateľský subjekt/startup jestvuje, vyjadruje práve generickosť využitia stratégií v praxi.

Podstatou stratégie nákladového vodcovstva je ponúkať konečnému zákazníkovi produkty alebo služby oveľa lacnejšie ako konkurencia. Široko ponímaná segmentácia trhu sa snaží nájsť priemerného zákazníka, ktorého dokáže podnik vhodne obslúžiť svojimi produktmi či službami.

Podnikateľská stratégia je vhodnou stratégiou pre startupy s výnimkou takých, ktoré sa nachádzajú v štádiu vývoja podnikateľskej činnosti. Azda najvhodnejšia je pre startupy veľkých či nadnárodných podnikov, keďže tam dokáže vynikajúco využívať úspory z rozsahu, ktoré tieto podniky ovládajú.

Ponúknuť odlišný produkt prinášajúci mnohým zákazníkom určitú exkluzívnu hodnotu je podstatou stratégie diferenciácie. Veľkou nevýhodou tejto stratégie sú vysoké náklady. Je teda menej vhodná pre startupy, keďže tie nemajú zväčša kapitál nazvyš. Ochrana pred konkurenciou, ktorá naopak je výhodou stratégie diferenciácie, tak ostáva doménou stredných a väčších podnikov.

Nízke náklady alebo diferenciácia sú dva varianty špecializovanej stratégie.

Pri prvom variante má podnik bohaté skúsenosti s určitým segmentom a vykazuje nízke náklady, v ktorých dokáže byť v niektorých prípadoch aj vodcom. Startupy môžu používať daný variant stratégie len v prípadoch, že pôsobia silne lokálne alebo v rámci globálneho prostredia sú limitované špecializovaným segmentom globálneho trhu.

V prípade druhého variantu sa podnik zameriava úzko na individuálne zákaznícke segmenty vďaka vedecko-technickému pokroku a silnému marketingu. Stratégia je vhodná aj pre

 ISBN 978-80-225-4462-7

startupy, ak využijú koncept štíhleho startupu. Podstatou konceptu štíhleho startupu je „minimalizácia strát prostriedkov súvisiaca s vývojom produktu a jeho vstupom na trh. Minimalizácia strát vychádza z priebežného optimalizovania základného produktu, ktorý je funkčný. Zákazníkovi sa ponúka predovšetkým v štádiu testovania, následne sa zdokonaľuje podľa požiadaviek zákazníka. V podnikateľskom prostredí je dôraz kladený na spätnú väzbu. Ponúka sa ideálna príležitosť na okamžité opakovanie slučky.“ (Ries, 2011)

„Startup môže profilovať svoje strategické zameranie prostredníctvom viacerých variantov testovania. Z dlhodobého hľadiska využívanie podnikateľskej stratégie štíhleho startupu môže viesť k nezosúladeniu s víziou podnikateľského subjektu.“ (Nobel, 2011)

Z uvedeného vyplýva, že prispôsobovanie nových výrobkov a služieb konečnému zákazníkovi na základe jeho ohlasov a rozvíjanie podnikateľskej stratégie v konečnom dôsledku by nemali meniť víziu podniku/startupu. To by mohlo zneistiť zamestnancov aj súčasných a potenciálnych zákazníkov. Neustále učenie sa podniku/startupu a prítomnosť podnikateľskej stratégie vo vzťahu k zákazníkom poukazuje na konkurenčnú výhodu startupu, ktoré sa podieľajú určitým spôsobom na eliminácií strategickej neistoty.

Podnikateľskou stratégiou štíhleho startupu sa dá zhodnotiť aj produktivita. Jadrom je však pretrvávanie efektívneho učenia sa podniku, ktorý takto dokáže eliminovať vznikajúce straty spojené s podnikateľskou činnosťou.

Kooperatívno-konkurenčná stratégia je ďalšou fungujúcou stratégiou využiteľnou startupmi. Zárodky stratégie sa spájajú s neologizmom kooperatívnej konkurencie. „Dôležitou sa javí vzájomná spolupráca medzi konkurentmi. Prínosom je nový strategický rámec. Hľadisko zákazníka poukazuje na spôsob tvorby jeho hodnoty.“ (Brandenburger & Nalebuff, 1996)

„Kooperatívno-konkurenčná stratégia odzrkadľuje momentálnu situáciu v podnikateľských subjektoch. Je to doba počas, ktorej podniky uzatvárajú kooperáciu vertikálne, či horizontálne. Pozitívom spomínanej podnikateľskej stratégie je, že vedie startupy k udržaniu konkurenčnej výhody.“ (Dagnino & Padula, 2002)

Na to, aby bola stratégia vôbec realizovateľná sú potrebné vzájomné a tiež vzájomne približujúce sa ciele všetkých zúčastnených strán. Vo finálnom efekte by malo dôjsť k víťazstvu všetkých zúčastnených strán (tzv. win-win situácia).

Z uvedeného vyplýva, že startupy, ktoré nemajú k dispozícii postačujúce množstvo zdrojov na tvorbu a poskytovanie hodnôt pre zákazníka, si uvedomujú, že práve kooperatívno-konkurenčná stratégia môže byť v značnej miere prospešná.

Konkurenčnou výhodou je príležitosť na získanie know-how od konkurentov. Kooperatívno-konkurenčná stratégia sa vyznačuje akousi súťažou v učení sa podniku. Startupy, ktoré sa uberajú cestou učenia sa môžu využitím kooperatívno-konkurenčnej stratégie dostať k win-win výsledku.

Užitočnú stratégiu pre startupy identifikuje aj „stratégia modrého oceánu“ (Kim & Mauborgne, 2005), ktorá vychádza z konceptu vytvárania nových trhových priestorov a vytvárania nových zákazníckych segmentov. Startupy, tak môžu dosiahnuť intenzívny rast prostredníctvom príležitosti, ktoré ponúka podnikateľské prostredie. Úsilie stratégie modrého oceánu nie je založené na komparácii s konkurentmi a na konkurenčnom boji v penetrovaných trhových priestoroch v zrelých odvetviach oproti niektorým využívaným stratégiám.

Pre stratégiu modrého oceánu sú typické neznáme trhové priestory, ktoré sú nedotknuté konkurenciou. Protipólom je stratégia červeného oceánu, kde búrlivá konkurencia súperí o súčasný dopyt. Jestvujúci trhový priestor je konkurenciou preplnený a tendencia rastu zisku

 ISBN 978-80-225-4462-7

takmer nemožná. Základom stratégie modrého oceánu je inovácia hodnôt, ktorou vzniká pridaná hodnota nielen pre podnikateľský subjekt (startup), ale aj pre konečného zákazníka.

Nesúlad je viditeľný na Porterových generických stratégiách. Využitie stratégie modrého oceánu je nájdenie inovatívnych hodnôt, ktoré zjavne kombinujú nízke náklady a diferenciáciu.

Ak vychádzame z Hillovho konštatovania (1988), môžeme usudzovať, že práve skĺbenie spomenutých atribútov vedie startupy k tvorbe udržateľných konkurenčných výhod.

Aj napriek uvedeným skutočnostiam, že toto bádanie v tejto oblasti je ešte stále na začiatku, konštatujeme, že odvážni začínajúci podnikatelia s inovatívnymi produktmi s vysokým potenciálom rastu, ktorí zakladajú startupy, by mali túto cestu využiť vďaka svojej rýchlej a oproti veľkým korporáciám pomerne jednoduchej adaptácií na zmeny.

3 Cieľ, výskumná vzorka a metódy

V predkladanom príspevku poukazujeme na cieľ, ktorým je hodnotenie podnikateľskej stratégie v startupoch, a ktorá zodpovedá súčasným podmienkam a budúcim možnostiam v meniacom sa externom podnikateľskom prostredí.

Z literárnych poznatkov od renomovaných zahraničných, ale i domácich autorov vyplýva skutočnosť, že správne zvolená a fungujúca podnikateľská stratégia vedie startupy k dosahovaniu konkurenčnej výhody tvoriacej jej jadro.

Skúmaním podnikateľskej stratégie v startupoch zisťujeme, ako stratégia pomáha startupom existovať, prežiť alebo ako byť úspešným. Podnikateľskú stratégiu startupov hodnotíme prostredníctvom parametrov externého prostredia pomocou hodnotiacich škál.

Vybrané strategické aspekty sme skúmali na výskumnej vzorke 72 startupov v roku 2016 a 53 startupov v roku 2017 pôsobiacich na Slovensku prostredníctvom dotazníkovej metódy.

Dotazník bol vyplnený respondentom pri osobnej, aj viacnásobnej návšteve startupu počas riadeného rozhovoru so startupistom. Vek typického startupistu sa pohyboval od 26 až do 30 rokov. Každý z nich dosahoval vysokoškolské vzdelanie 2. stupňa a prax do 5 rokov. Typický startup v skúmanej vzorke považoval svoj nápad za celosvetovo originálny, dosahoval prvé príjmy a využíval štartovací kapitál.

Výskumná vzorka startupov získaná dotazníkovým prieskumom bola následne spracovaná a vyhodnotená v programe Excel prostredníctvom matematických metód.

Okrem dotazníkového prieskumu a riadených rozhovorov so startupistami skúmaných startupov v príspevku boli použité nasledovné metódy skúmania - matematické metódy, metóda komparácie, metóda benchmarkingu, metóda analýzy a syntézy, metóda indukcie a dedukcie.

4 Výsledky prieskumu

Ako už bolo spomenuté, okolnostiam, ktorým boli skúmané startupy v súčasnosti vystavené, sa popredné miesto prideľovalo podnikateľskej stratégií. Práve tej obzvlášť startupisti udeľovali veľkú prioritu. Jej podstata bola úzko spätá so štruktúrou zdrojov v startupoch. V konečnom dôsledku išlo o ich efektívne využitie v podnikateľskom prostredí.

Nájdenie nových konkurenčných výhod v startupoch v zložitom a v neustále meniacom sa podnikateľskom prostredí je záverom a nájdením odpovedí na otázku „prečo podnikateľské stratégie vznikajú?“. Odpoveď na túto otázku je jasná. Ide o pôsobenie veľkého množstva faktorov z externého prostredia ako je napríklad tvorba nových prekvapení v strategickom manažmente, či silná nezadržateľná konkurencia na domácom trhu alebo v zahraničí. Použitie rozmanitých taktík konkurentov má vplyv na ich správanie v zložitom podnikateľskom prostredí. Nemožno obísť ani využívanie finančných prostriedkov, či prírastok nových

požiadaviek, ktoré si vytýči sám zákazník. Častokrát zákaznícka orientácia smeruje k výrobkom vysokej akosti. Spomínané činitele ovplyvňovali celkové rozhodovanie v skúmaných startupoch.

Výsledky z uskutočneného prieskumu poukazujú na fakty v skúmanej vzorke 72 startupov (v roku 2016) a 53 startupov (v roku 2017) na domácom trhu. Jednoznačne konštatujeme, že priemerný startup mal počet členov v tíme približne 4 a priemerná doba existencie startupu bola približne 1,5 roka.

Podnikateľská stratégia v startupoch bola hodnotená prostredníctvom škály 1 až 5, kde číslo 1 predstavovalo minimálnu hodnotu a číslo 5 predstavovalo hodnotu maximálnu. Hodnotená bola jej originalita, výnimočnosť, odlišnosť, náročnosť a inovatívnosť v porovnaní s konkurentmi prípadne bežnou podnikateľskou praxou.

V podmienkach, v ktorých bola uskutočnená analýza startupov väčšina z nich žila v domnienke, že na to, aby boli úspešnými im stačí mať iba správne naformulovanú víziu. Niektoré od vízie abstrahovali a považovali ju za nepodstatnú. Neuvedomovali si však jej dôležitosť. Ako a akým spôsobom si tieto startupy chcú zabezpečiť svoju dlhodobú prosperitu? Práve vízia je jedna z obrazov budúcnosti a vyjadruje akúsi métu o tom, aby startup vedel, kam sa chce dostať.

Vzhľadom na cieľovú orientáciu startupu poukazujeme i na jeho poslanie, ktoré je úzko späté s víziou. Navzájom sa tieto všeobecné písomné dokumenty dopĺňajú a ich existencia jeden bez druhého nie je možná. Poslanie (misia) startupu vymedzuje a udáva mu akýsi smer, ktorým sa má uberať, identifikuje filozofiu podnikania a zmysel fungovania startupu. Napokon na víziu a poslanie nadväzujú ciele, ktoré charakterizujú to, čo chce startup dosiahnuť s využitím svojich aktivít. Ciele stanovené startupistami by mali dávať zmysel stanovenému poslaniu a predstavujú pomocníka pri formulovaní, fungovaní a rozvíjaní podnikateľskej stratégie. Vízia, poslanie a ciele v startupe sú meradlom pre hodnotenie podnikateľskej činnosti a úspechu startupu.

Pri zhodnotení cieľov, vízie a poslania v skúmaných startupoch prostredníctvom originality, ambícií, veľkosti a náročnosti výsledky prieskumu poukazujú, že v skúmanom súbore 72 startupov v roku 2016 dosiahli strategické atribúty priemernú hodnotu 3,90 a v 53 startupoch v roku 2017 dosiahli hodnotu 3,98, čo svedčí o úrovni takmer európskej. Použitá bola hodnotiaca škála 1 až 5, kde 1 predstavovala úroveň lokálnu až regionálnu, 2 úroveň národnú, 3 úroveň stredoeurópsku, 4 úroveň európsku a 5 svetovú úroveň.

Po zadefinovaní základnej vízie, ktorá nadväzuje na poslanie a je konkretizovaná v cieľoch startupu nasleduje krok zameraný na skúmanie podnikateľského prostredia (externého a interného). Prioritnou súčasťou tvorby podnikateľskej stratégie v procese strategického riadenia či už podniku alebo startupu je uskutočnenie dôkladnej externej analýzy hrozieb a príležitosti, ako aj interných možností a existujúcich zdrojov (jeho síl resp. slabín). Podstata a význam analýzy neustále silnie, nakoľko podnikateľské prostredie, ktorému sú startupy vystavené je zložité a dynamické. Keďže startupy sú poznačené turbulenciami nemôžu sa spoliehať iba na doterajšie poznatky a informácie. Práve naopak. Musia analýzu externého a interného prostredia vykonávať v pravidelných a častejších intervaloch ako doposiaľ. Vzhľadom na turbulencie, ktoré v tomto podnikateľskom prostredí narastajú analýza umožňuje startupom predvídať hrozby a objavovať nové príležitosti z vonkajšieho prostredia.

Uskutočnenie externej a internej analýzy v každom startupe tvorí základný predpoklad pre zostavenie úspešnej a fungujúcej podnikateľskej stratégie. Tak ako pre každý iný podnik, tak i pre startup analýza poskytuje obraz o silných a slabých stránkach, o hrozbách a príležitostiach, ktoré startup obklopujú.

V príspevku kladieme dôraz na skúmanie externého prostredia, v ktorom sme sa zameriavali na najperspektívnejšie aktivity a najdôležitejšie faktory konkurencie, na ktoré sa musia startupy v najbližšom období pripraviť. Pozornosť sme venovali predovšetkým faktorom, ktoré ovplyvňovali celkovú činnosť a samotnú existenciu startupov. Úlohou tejto externej analýzy bolo skúmanie adaptácie startupov v podnikateľskom prostredí, pre ktoré je typická nestabilita, dynamika a zložitosť.

Skúmaná vzorka startupov prechádzala počas ich existencie niekoľkými vývojovými fázami od vzniku cez rast a dozrievanie, následne cez zrelosť až po ich útlm či zánik. Niekedy nastali i prípady, kedy startup predčasne zanikol, a tým sa vôbec nedostal do ďalších fáz životného cyklu. O tom svedčí aj fakt početnosti startupov 53 v roku 2017 a 72 v roku 2016. Počet startupov v roku 2016 klesol oproti roku 2017 o 19 podnikov.

Ak vychádzame z výsledkov prieskumu môžeme skonštatovať, že 72 startupov v roku 2016 celkovo dosiahli priemernú hodnotu 2,4 a 53 startupov v roku 2017 dosiahli priemernú hodnotu 2,69, čo znamená, že tieto startupy sa v oboch sledovaných rokoch nachádzali vo fáze rastu a ocitli sa na polceste dozrievania. Tento fakt hodnotíme pozitívne. Hodnotiaca škála jednotlivých fáz bola škálovaná nasledovne. Vznik startupu sme bodovali hodnotou 1, rast hodnotou 2, fázu dozrievania hodnotou 3, zrelosť startupu hodnotou 4 a útlm či zánik startupu hodnotou 5.

Dynamika a zložitosť podnikateľského prostredia bola skúmaná od nízkej až po veľmi vysokú. Práve tejto dynamike a zložitosti sa musia startupy prispôsobiť, pretože čím je väčšia vonkajšia neistota, tým sú podmienky v externom podnikateľskom prostredí dynamickejšie a zložitejšie. Priemerná hodnota sa pohybovala na hranici 3,30 v roku 2016 a priemernú hodnotu 3,16 dosiahli startupy v roku 2017, čo svedčí o skutočnosti, že startupy v oboch obdobiach boli ovplyvňované vyššou dynamikou a zložitosťou plynúcou z vonkajšieho podnikateľského prostredia. Zmeny, ktoré nastávajú a vplyvy, ktoré majú dosah na takéto podnikanie sú ovplyvnené práve vonkajšími faktormi, ktoré startupy musia zvládnuť, aby prežili.

Úlohou vykonávania externej analýzy nie je iba hodnotenie startupu v súčasnom období, ale dôraz sa kladie i na jeho budúci vývoj. Ten však treba predvídať. Predvídateľnosť budúceho vývoja skúmanej vzorky 72 (v roku 2016) a 53 (v roku 2017) startupov na obdobie 3 až 5 rokov sme hodnotili od veľmi vysokej (1), vysokej (2), vyššej (3), miernej (4) až po nízku (5). Priemerná hodnota za skúmaný súbor dosiahla úroveň 2,80 v roku 2016 a 2,79 v roku 2017, o čom svedčí, že predvídateľnosť budúceho vývoja bola takmer vyššia. Ich budúci vývoj je do značnej miery ešte stále neistý z pohľadu skúmania faktorov, ktoré ovplyvňujú ich podnikateľskú činnosť v súčasnom období, pretože mnohé z nich sa môžu objaviť až budúcom období.

Pri bádaní konkurenčných pomerov v odvetví v oboch sledovaných rokoch prostredníctvom intenzity konkurencie sme dospeli k záveru, že približne 90 % slovenských startupov bolo a ešte stále je presvedčených, že konkurenciu v danej oblasti ich podnikania nemajú. V súčasnom období práve táto intenzita konkurencie narastá. Ak startupy budú neustále vyhľadávať nové konkurenčné výhody ich trend bude rastúci a dá sa predpokladať, že v budúcom období budú stále viac profitovať.

Výsledky poukázali, že priemerný startup dosiahol rovnakú hodnotu ako pri predvídateľnosti budúceho vývoja hodnotu 2,80 v roku 2016 a hodnotu 2,79 v roku 2017, čo znamená, že intenzita konkurencie je skôr vyššia. Niektoré startupy dosiahli oveľa vyššiu hodnotu, z čoho vyplýva, že konkurenčný boj medzi podnikateľskými subjektmi je neuveriteľne tvrdý. Hodnotiaca škála bola hodnotená stupnicou od veľmi vysokej (1), následne cez vysokú (2) a vyššiu (3), po priemernú (4) až nízku (5).

 ISBN 978-80-225-4462-7

Akčný rádius, ktorý hodnotil podnikateľský priestor prostredníctvom jednotlivých úrovní od lokálneho až regionálneho (1), cez národný (2), stredoeurópsky (3), európsky (4) a svetový (5) dosiahol priemernú hodnotu 3,40 v roku 2016. V roku 2017 bola zaznamenaná hodnota 3,57, ktorá je nepatrne vyššia. V oboch sledovaných rokoch však môžeme potvrdiť, že bol zaznamenaný postupný prechod zo stredoeurópskej úrovne na úroveň európsku. Startupy sa ocitli na jej polceste.

Pozícia v externom prostredí identifikovaná prostredníctvom podnikateľského priestoru sa nachádzala v skúmaných startupoch taktiež na polceste medzi stredoeurópskou a európskou špičkou. Fakty zaznamenala hodnota 3,1 v roku 2016 a hodnota 3,09 v roku 2017. Pozícia bola hodnotená prostredníctvom úrovne 1 odchodom na iné pozície s lepšou obranou, úroveň 2 ako pozícia slabnúca, úroveň 3 ako pozícia priemerná, úroveň 4 ako pozícia dobre bránená so zachovaním si súčasnej pozície a úroveň 5 ako stále silnejúca pozícia.

Analýza trhu bola skúmaná i prostredníctvom segmentácie trhu. Pomocou segmentácie startupy prispôsobovali ich aktivity jednotlivým skupinám zákazníkov, aby mohli byť čo najlepšie obslúžené. Z uskutočneného prieskumu konštatujeme, že startupy si volili iba tie segmenty trhu, ktoré boli v súlade s ich doposiaľ zaužívanou a fungujúcou podnikateľskou stratégiou. Dosiahnutá priemerná hodnota 2,60 v roku 2016 a 2,94 v roku 2017 svedčí o fakte, že startupy upriamili pozornosť skôr na niekoľko segmentov a ich pozícia bola priemerná. Priemerná hodnota 3,10 v roku 2016 a 3,09 v roku 2017 je toho dôkazom. Pozícia s odchodom na iné pozície s lepšou obranou, či slabnúca pozícia, či dobre bránená pri zachovaní si súčasnej pozície, či stále silnejúca nebola pre startupy za celú skúmanú vzorku v rokoch 2016 a 2017 zaznamenaná.

Nemožno jednoznačne usúdiť, že podnikateľské stratégie, ktoré v súčasnosti skúmané startupy majú zvolené a využívajú ich vo svojej podnikateľskej činnosti budú i v budúcnosti fungujúce. Je treba, aby tieto malé začínajúce podniky s inovatívnymi nápadmi pravidelne prehodnocovali svoju podnikateľskú stratégiu a rozvíjali ju. Rozvíjanie a neustále zdokonaľovanie podnikateľských stratégií v startupoch ich bude viesť k vyhľadávaniu a budovaniu nových konkurenčných výhod. Ak tak startupy učinia majú šancu žať úspech nielen v súčasnom období, ale i v budúcnosti.

Ucelený prehľad o výsledkoch prieskumu z rokov 2016 a 2017 je zdokumentovaný v prehľadnej tabuľke 1 prostredníctvom parametrov podnikateľskej stratégie priemerného slovenského startupu pomocou výpočtu priemerných hodnôt za sledované obdobia. Hodnotiace škály jednotlivých parametrov, podľa ktorých boli parametre hodnotené uvádzame v texte príspevku.

 ISBN 978-80-225-4462-7

Tabuľka 1
Hodnotenie podnikateľskej stratégie v slovenských startupoch prostredníctvom analýzy externého prostredia

Parametre pre hodnotenie podnikateľskej stratégie startupu	Priemerná hodnota a úroveň parametra v roku **2016**	Priemerná hodnota a úroveň parametra v roku **2017**
EXTERNÉ PROSTREDIE		
Ciele/vízia, poslanie	3,90 takmer európska	3,98 európska
Fáza životného cyklu Odvetvia	2,40 rast a priblíženie sa k polceste dozrievania	2,69 rast a priblíženie sa k polceste dozrievania
Dynamika a zložitosť podnikateľského prostredia	3,30 vyššia	3,16 vyššia
Predvídateľnosť budúceho vývoja na 3 až 5 rokov	2,80 takmer vyššia	2,79 takmer vyššia
Intenzita konkurencie resp. konkurenčné pomery v odvetví	2,80 takmer vyššia	2,98 takmer vyššia
POZÍCIA V EXTERNOM PROSTREDÍ		
Akčný rádius resp. podnikateľský priestor	3,40 polcesta stredoeurópskeho až európskeho	3,57 polcesta stredoeurópskeho až európskeho
Segmentácia	2,60 niekoľko segmentov	2,94 niekoľko segmentov
Pozícia	3,10 priemerná	3,09 priemerná

Startupy chcú využiť vhodnú chvíľu na využitie novej príležitosti z externého podnikateľského prostredia. Väčšina z nich si však udržiava kontakty s poprednými podnikateľskými subjektmi.

Prostredníctvom výsledkov z uskutočneného prieskumu usudzujeme, že v budúcom období nie je možné rátať s podnikateľským prostredím, ktoré bude stabilné. Startupy musia i naďalej počítať s tým, že podnikateľské prostredie, ktorému budú vystavené bude naďalej zložité, bude sa vyvíjať a bude meniace sa. Aj takéto malé začínajúce podnikateľské subjekty musia neustále predvídať a pripraviť sa na všetky možné okolnosti, ktoré podliehajú práve externým vplyvom podnikateľského prostredia.

5 Diskusia

Úspech startupov nie je náhodný, jeho rozvoj a vývoj závisí najmä od podnikateľského prostredia, v ktorom sa startupy nachádzajú. Takéto prostredie je zložité a dynamické.

Je nutné podotknúť, že mnohokrát nestačí len vhodne zvolená podnikateľská stratégia, ale kľúčová rola plynie aj z podpory zo strany štátu ako aj startupového ekosystému ako celku.

Ako pre mnohé etablované podnikateľské subjekty na trhu v súčasnosti, tak aj pre startupy je charakteristické meniace sa a zložité podnikateľské prostredie. Neustále zmeny vyplývajúce predovšetkým z externého prostredia ovplyvňujú samotný chod startupov.

Z uvedených skutočností prieskumu vyplýva, že podnikateľská stratégia a strategické plánovanie z dlhodobého hľadiska nie sú pre startupy tou vhodnou alternatívou, keďže ich doba existencie je pomerne krátka.

 ISBN 978-80-225-4462-7

Z výsledkov uskutočneného prieskumu konštatujeme túto dobu prežitia v rozmedzí štvrťroka až štyroch rokov. Usudzujeme, že ak by startupy mali vopred jasne vytýčené ciele a vhodne zvolenú podnikateľskú stratégiu je možný predpoklad, že doba ich prežitia by sa predlžovala. Faktom však je, že sa nájdu i výnimky, ak vybrané alternatívy podnikateľských stratégií využívajú vo svojej podnikateľskej činnosti aj startupové spoločnosti ako mnohé iné podniky s dlhodobou existenciou na jestvujúcom trhu. Ak tak tieto startupy učinia a postupujú podobným spôsobom ako podniky pôsobiace dlhodobo v takomto prostredí môžu taktiež v budúcnosti profitovať a byť úspešné s predpokladom ich dlhodobejšej existencie.

Niet pochýb, že v startupe je však treba nájsť takú podnikateľskú stratégiu a postup, ktoré budú tou najvhodnejšou stratégiou pre daný startup. Je však otázne, do akej miery bude možné vybranú podnikateľskú stratégiu aplikovať, a na ktorý spôsob sa zamerať, aby sa dosiahli stanovené ciele.

Podnikateľské stratégie, ktoré dokážu reagovať na okolnosti z externého prostredia sa môžu meniť. Kľúčové hodnoty by sa nemali meniť. Pre skúmané startupy by to znamenalo, že cesty k uspokojovaniu potrieb by mali rôznorodé podoby, ale obsah startupu zadefinovaný vo vízii by sa nemal meniť. Zmyslom poslania startupov je zdieľanie a vymedzenie účelu a cesty jeho smerovania ako voči externému, tak aj internému podnikateľskému prostrediu.

Záver vyvodený z výsledkov prieskumu poukazuje aj na správne zvolené strategické rozhodnutia a správnu voľbu podnikateľskej stratégie v startupe, ktorá bude viesť startup k vyhľadávaniu a tvorbe nových konkurenčných výhod.

Analýza externého prostredia kladie dôraz na vonkajšie faktory. Tie do značnej miery ovplyvňujú výkonnosť startupov a z veľkej časti rozhodujú o ich úspechu. Poznatky o každej časti externej analýzy uvádzajú, že jej úlohou je poskytnúť zdrojovú bázu informácií pre strategické rozhodovanie, čím sa zníži strategická neurčitosť.

Pri hodnotení externého prostredia by sa mali startupy v životnej fáze cyklu odvetvia ocitnúť vo fáze skôr dozrievania až zrelosti, aby boli úspešné. Predvídateľnosť ich budúceho vývoja by mala dosiahnuť vysokú až veľmi vysokú úroveň, nakoľko sa predpokladá, že podnikateľské prostredie bude naďalej ovplyvnené spleťou zložitostí a turbulencií.

Pri hodnotení konkurenčných pomeroch by mnohé z nich nemali presadzovať postoj, že sú jedineční priam originálni, že konkurenciu nemajú. Skôr naopak. Mali by si v budúcnosti uvedomiť, že konkurencia v odvetví narastá a môže predstavovať hrozbu.

Pri jedinečnom podnikaní ako mnohé z nich uviedli, by mali postupne svojou podnikateľskou činnosťou preniknúť na európsku špičku a postupom času až na svetový akčný rádius. Pozícia by mala byť v budúcom období minimálne dobre bránená a postupne až stále silnejúca, aby si zachovali súčasnú pozíciu. Túto skutočnosť v sledovaných rokoch 2016 a 2017 však výsledky prieskumu nepotvrdili.

Strategické aspekty, pomocou ktorých sme skúmali v sledovaných obdobiach podnikateľskú stratégiu sú pre jej stanovenie a výber dôležitými atribútmi. Ak startupisti budú od začiatku podnikateľskej činnosti cieľavedome pracovať pri zostavovaní a výbere správnej podnikateľskej stratégie je predpoklad ich životaschopnosti v blízkej i menej vzdialenej budúcnosti. Iba správne zvolená a fungujúca podnikateľská stratégia v startupe prinesie úspechy. Nestačí, aby stratégie iba fungovali, je treba ich postupne rozvíjať a dotvárať.

6 Záver

V podnikateľskom prostredí existujúce startupy neustále vyvíjajú úsilie, aby sa v meniacom prostredí udržali a chránili samých seba. Neboja sa riskovať, aj napriek tomu, aby neustále

vyhľadávali nové zdroje hodnôt pre zákazníka a zisťovali, aké to bude mať dopady na nich a ich podnikateľskú činnosť.

Skvelý nápad, či dobrá myšlienka rozvíjajúca sa naďalej na mnohých úrovniach je iba začiatkom ich podnikateľskej činnosti. Vývojové tendencie startupu od momentu vzplanutia skvelého nápadu, či dobrej myšlienky až po okamih, keď sa stane plnohodnotným podnikom sú jedinečným procesom. Práve startupy majú ambíciu byť flexibilnými podnikmi, ktoré prinášajú nové spôsoby a možnosti podnikateľskej činnosti predovšetkým s využitím informačných technológií. Snažia sa vytvoriť niečo úplne nové - inovatívne.

Každý startup by si mal na začiatku svojej podnikateľskej činnosti stanoviť podnikateľskú stratégiu alebo podnikateľský model. Pre lepšiu orientáciu práve podnikateľský model by mal spájať všetky dôležité zložky na jednom mieste.

Iba správne zvolená a fungujúca podnikateľská stratégia vedie startupy k ich vitálnosti. Napriek uvedenému, by si mali startupové spoločnosti vopred stanoviť, akú majú predstavu o základných zložkách podnikateľskej činnosti (zákazníkov, distribúciu, zisk).

Ak budú pokračovať cestou neustáleho rozvíjania a zdokonaľovania podnikateľských stratégií je predpoklad, že sa v ich podnikaní nájdu nové konkurenčné výhody.

Spôsoby neustáleho zdokonaľovania a skvalitňovania podnikateľských stratégií v ich podnikateľskej činnosti obklopenej turbulenciami a zložitosťami plynúcich z vonkajšieho prostredia budú výsledkom, ktorý povedie k efektivite a startupy budú úspešné.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR a SAV č. VEGA 1/0019/15 „Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie startupov“ v rozsahu 100 %.

Použitá literatúra (References)

Brandenburger, A. M. - Nalebuff, B. J. (1996). *Co-opetition*. New York: Currency Doubleday, 1996. ISBN 978-0-0063-8724-4.

Bryce, D. J. – Dyer, H. J. – Hatch, N. W. (2011). *Competing Against Free*. https://hbr.org/2011/06/competing-against-free, [accessed 02.03.2017].

Dagnino, G. B. – Padula, G. (2002). Coopetition Strategy - A New Kind of Interfirm Dynamics for Value Creation. Coopetition Strategy. Towards a New Kind of Interfirm Dynamics? http://ecsocman.hse.ru/data/977/644/1219/coopetition.pdf, [accessed 10.10.2017].

Fontinelle, A. (2015). What exactly is a startup. http://www.investopedia.com/ask/answers/12/what-is-a-startup.asp, [accessed 13.11.2016].

Hill, C. W. (1988). [cit. 09.09.2015] *Differentiation Versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework.* http://www.jstor.org/discover/10.2307/258088?uid=3737864&uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21101428135337, [accessed 09.09.2015].

Kim, W. Ch. – Mauborgne, R. (2005). *Strategie modrého oceánu. Umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*. Praha: Management Press, 2005. 240 s. ISBN 978-80-7261-128-7.

Nobel, C. (2011). *Teaching a 'Lean Startup' Strategy*. http://hbswk.hbs.edu/item/6659.html, [accessed 09.09.2015].

Ries, E. (2011). *The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. 2011. New York: Random House. ISBN 978-0-307-88789-4.

Slávik, Š. (2013). *Strategický manažment*. Bratislava: SPRINT 2, 2013. ISBN 987-80-89393-96-1.

Werbach, K. (2000). Syndication--the emerging model for business in the Internet era. *Harvard business review*. Vol. 78, Issue 3, pp. 84-93. ISSN 0017-8012.

Yoffie, D. B. – Cusumano, M. A. (1999). Judo Strategy: The Competitive Dynamics of Internet Time. *Harvard business review*. Vol. 77, Issue 1, pp. 70-81, ISSN 0017-8012.

Zimmermann, R. (2011). *Das Strategiebuch: 72 Grundfiguren strategischen Handelns für Wirtschaft, Politik, Kommunikation, Design, Architektur und Alltag*. Frankfurt: Campusverlag, 2011. ISBN 978-3-593-39350-6.

Contact

doc. Ing. Ivana Mišúnová Hudáková, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: ivana.misunova@euba.sk

Pohľad na stav a vývoj finančných ukazovateľov charakterizujúcich výkonnosť priemyselných podnikov SR
View of the status and development of financial indicators characterizing the performance of SR industrial enterprises

Elena Moravčíková

Abstract
Industrial production has an irreplaceable position in the Slovak economy in terms of macroeconomic indicators - gross domestic product, exports and employment. Necessary competitiveness and the concept of Industry 4.0 will influence the development of the Slovak industry through the readiness of not only companies, but also other socio-economic and eco-regions, which will be reflected in the performance indicators of enterprises and through the sections as well as the national economy.

JEL classification*: G 30, G 39,, M 21*
Keywords*:. Financial Indicators. Economic Performance.*

1 Úvod

Slovensko prešlo v posledných desaťročiach dynamickými zmenami, ktoré zanechali svoje stopy aj v štruktúre a výkonnosti podnikateľských subjektov v priemyselnej výrobe Slovenska. Zmyslom priemyselnej produkcie je jednak výroba takých produktov, ktoré nájdu uplatnenie na trhu, ale aj prinášanie "úžitkov" pre vlastníkov, zamestnancov, dodávateľov či odberateľov… jej význam je neoddiskutovateľný. Slovenské podnikateľské prostredie včítane priemyslu prežilo najprv zložitý proces recesie, aby v súčasnosti jeho význam ovplyvňoval nielen makroekonomické ukazovatele (hrubý domáci product, export, zamestnanosť) na Slovensku, ale vlastné význam, vývoj a výsledky preukazuje aj v porovnávaní s ostatnými štátmi Európskej únie. Svoju rolu v opodstatnenosti a výsledkoch priemyslu zohráva nielen koncepcia Priemysel 4.0, ktorá v poslednom období rezonuje tak v podnikateľskej sfére, ale aj vo sférach výskumu a vývoja, vedy a vzdelávania, no i strategické dokumenty štátneho významu, napr. agenda 2030 pre udržateľný rozvoj, energetická a surovinová politika SR, stratégia výskumu a inovácií pre špecializáciu SR, ako aj pripravenosť SR na Priemysel 4.0. Podiel slovenskej priemyselnej výroby na ekonomike (HDP ai ukazovatele) Slovenskej republiky je oproti vyspelým ekonomikám relatívne vysoký, zato dosahuje nižšiu produktivitu.

2 Stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Ako uvádza Výskumná štúdia Spracovateľský priemysel Slovenskej republiky: stav a perspektívy rozvoja (dostupné na http://mot.sk/media/2016/03/Studia_Sprac_Priem.pdf) v svojej predbežnej verzii: "Slovenská ekonomika patrí k tým, v ktorých je podiel priemyselnej výroby na ekonomike (presnejšie na objeme vytvorenej pridanej hodnoty) relatívne vysoký. Vo vyspelých ekonomikách je väčšinou podiel priemyslu nižší, ale pri jeho vyššej produktivite". Ďalej sa v tejto výskumnej štúdii uvádza, že "podobne vysoké podiely priemyslu ako Slovensko má len máloktorá vyspelá ekonomika (Nemecko a Írsko). Je málo pravdepodobné, že by sa pozícia SR posúvala ešte výrazne a dlhodobo nahor k ešte vyšším podielom priemyslu na ekonomike. To ani nemá byť cieľom politík. Cieľom môže byť špičkový a rastúci priemysel, ale napr. služby môžu rásť ešte rýchlejšie a tak aj podiel rastúceho priemyslu na ekonomike môže stagnovať či klesať." Ako sa uvádza v materiáli pre MH SR pod názvom Zhodnotenie možností smerovania a podmienok rozvoja priemyselnej výroby v SR po roku 2013 (dostupné

na http://www.mhsr.sk/priemyselna-vyroba/): "Napriek tomu, že pozícia priemyslu na základných štrukturálnych ukazovateľoch ekonomiky vo vývoji do roku 2020 sa mierne zoslabí, bude SR naďalej patriť k tým krajinám EÚ, v ktorých podiel priemyslu na tvorbe HDP a zamestnanosti bude vysoko prevyšovať priemer zoskupenia. … V štruktúre priemyslu si vo vývoji do roku 2020 zachová dominantné postavenie priemyselná výroba."

Jestvuje množstvo zdrojov venujúcich sa obdobnej problematike, predovšetkým článkov na vedeckých a iných konferenciách či v odborných a vedeckých časopisoch. Táto oblasť sa vyvíja dosť dynamicky na to, aby boli výsledky v knižných publikáciách použiteľné (vzhľadom na ich rýchle zastarávanie). V literatúre sa nachádzajú podobné články, aj keď sa nevenujú len priemyselnej výrobe, ale aj poľnohospodárstvu, obchodu či službám, poväčšinou z pohľadu národohospodárskeho významu. V tomto príspevku sa však pozrieme na výkonnosť priemyselných podnikov tak z hľadiska národohospodárskeho, ale aj z hľadiska podnikového.

3 Ciele a metódy

V hodnotení výkonnosti subjektov podnikajúcich v priemyselnej výrobe je možné použiť dva pohľady: taký pohľad na výkonnosť jednotlivých podnikateľských subjektov charakterizujúci podnikovú výkonnosť, ale aj pohľad definujúci výkonnosť celého sektoru C – Priemyselná výroba (súboru podnikateľských subjektov, ktoré sú na základe príslušného SK-NACE - čo je ekonomická činnosť, základná podnikateľská činnosť na ktorej vykonávanie bol podnik zriadený - zaradené medzi podniky priemyselnej výroby). Postup spracovania témy a informačné zdroje je potrebné zvoliť tak, aby bolo možné zhodnotiť úroveň výsledkov dosahovaných sekciou tvorenou priemyselnými podnikmi (resp. ich vybranými reprezentantmi) a ich dopad na makroekonomické ukazovatele, ale aj úroveň výsledkov dosahovaných na úrovni priemyselných podnikov s ohľadom na ich výpovednú hodnotu. Cieľom je poskytnúť komplexný pohľad na výkonnosť priemyselných podnikov, resp. zhodnotiť možnosti či úzke miesta vo vykazovaných výsledkoch či hodnotiacich ukazovateľoch.

4 Výsledky zistené skúmaním vybranej problematiky

Nakoľko priemyselná výroba patrí k rozhodujúcim odvetviam slovenského hospodárstva, ovplyvňuje tak dynamiku ekonomického rastu, ako aj úroveň zamestnanosti. Ako sa píše v horeuvednej štúdii o stave a perspektívach priemyslu (2016): "Dlhodobé priemerné tempo rastu HDP vytvoreného priemyselnou výrobou v období rokov 2000 – 2014 dvojnásobne prevyšovalo dynamiku rastu tvorby HDP v celej ekonomike, keď tvorba HDP v stálych cenách rástla v priemere 8,2% a za celú ekonomiku 4,1 % (v porovnaní s rokom 2000 bol rast v priemyselnej výrobe v roku 2014 o 1,6 krát vyšší ako v celom hospodárstve. Priemyselná výroba dlhodobo ovplyvňuje ekonomický cyklus slovenskej ekonomiky. Bola to práve priemyselná výroba, ktorá pôsobila na pokles ekonomického rastu v roku 2009 a následné oživenie v roku 2010. V ostatnom období sa prorastový efekt priemyselnej výroby mierne spomalil, pričom v roku 2013 pôsobila na medziročný rast HDP dokonca tlmiaco."

Podnikateľské subjekty vykonávajúce priemyselnú výrobu vymedzíme na základe skutočností vyplývajúcich z medzinárodnej metodiky Európskeho systému národných účtov a z odvetvovej klasifikácie ekonomických činností (SK NACE Rev. 2). Podľa horeuvedenej vedeckej štúdie "táto štatistická klasifikácia je vypracovaná na báze spoločnej štatistickej klasifikácie ekonomických činností v Európskom spoločenstve NACE Revision 2, ktorú pre krajiny Európskeho Spoločenstva stanovuje Nariadenie Európskeho Parlamentu a Rady (ES) č. 1893/2006 z 20. decembra 2006. V rámci tejto klasifikácie je päť úrovní agregácie ekonomických činností, prvou z nich sú sekcie (od A po U), ktoré obsahujú jednotlivé divízie (označné 01 - 99). Odvetvia priemyselnej výroby tvoria sekciu C, a to divízie 10 – 33.". Okrem tohto členenia podnikateľských subjektov (na sekcie, divízie a prípadne skupiny podľa základnej podnikateľskej činnosti) je možné použiť aj ich členenie podľa regionálnej

príslušnosti a ich právnej formy. Prehľad divízií spadajúcich do sekcie C – Priemyselná výroba je uvedený v tabuľke 1.

Tabuľka 1
Štruktúra sekcie C – Priemyselná výroba

Divízia č.	**Predmet činnosti**
10	Výroba potravín
11	Výroba nápojov
12	Výroba tabakových výrobkov
13	Výroba textile
14	Výroba odevov
15	Výroba kože a kožených výrobkov
16	Spracovanie dreva a výroba výrobkov z dreva a korku okrem nábytku …
17	Výroba papiera a papierových výrobkov
18	Tlač a reprodukcia záznamových médií
19	Výroba koksu a rafinovaných ropných produktov
20	Výroba chemikálií a chemických produktov
21	Výroba základných farmaceutických výrobkov a farmaceut. prípravkov
22	Výroba výrobkov z gumy a plastu
23	Výroba ostatných nekovových minerálnych výrobkov
24	Výroba a spracovanie kovov
25	Výroba kovových konštrukcií okrem strojov a zariadení
26	Výroba počítačových, elektronických a optických výrobkov
27	Výroba elektrických zariadení
28	Výroba strojov a zariadení i.n.
29	Výroba motorových vozidiel, návesov a prívesov
30	Výroba ostatných dopravných prostriedkov
31	Výroba nábytku
32	Iná výroba
33	Oprava a inštalácia strojov a zariadení

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Stredné hodnoty finančných ukazovateľov ekonomických činností za rok 2015

Je zrejmé, že v tejto sekcii sú zahrnuté aj podniky automobilového priemyslu (spolu s podnikmi, ktoré sú úzko previazané na ich aktivity), čo sú významní nositelia zamestnanosti a tvorcovia nemalého podielu HDP. Podľa MHSR tvorí celá sekcia C – Priemyselná výroba nasledovný podiel celkového HDP:

- v roku 2013: 18,67 %
- v roku 2014: 18,99 %
- v roku 2015: 21,14 %
- v roku 2016: 23,97 %.

Priemysel spolu (čo je podľa MH SR B – E, t.j., ťažba a dobýjanie, priemyselná výroba, dodávka elektriny, plynu, vody …, teda včítane C) tvorí každoročne cca o 4% vyšší podiel na HDP. Druhý najvyšší podiel na HDP má zoskupenie divízií G – I (teda veľkoobchod, maloobchod, oprava motorových vozidiel a motocyklov; doprava a skladovanie; ubytovacie a stravovacie služby) vo výške 19,28% v roku 2013, postupne klesajúci na hodnotu 17,88% v roku 2016. Priemysel však sám osebe fungovať nemôže - potrebuje podporu ostatných odvetví: dopravu, služby finančných inštitúcií, obchodných podnikov…, zároveň je potrebné si uvedomiť previazanosť jednotlivých skupín podnikov v rámci sekcie priemysel, napr. automobilový priemysel potrebuje výrobu a spracovanie kovov, výrobu kovových konštrukcií, výrobu strojov, výrobu a spracovanie plastov, výrobu elektronických a optických zariadení atď.

 ISBN 978-80-225-4462-7

Uvedieme vývoj počtu podnikateľských subjektov podľa vybraných právnych foriem v sekcii Priemyselná výroba za roky 2012-2015 podľa CRIF – Slovak Credit Bureau, s.r.o., Bratislava uvedené v Stredných hodnotách ekonomických činností Slovenskej republiky vydanej za roky 2012, 2013, 2014 a 2015.

Tabuľka 2

Vývoj počtu podnikateľských subjektov podľa vybraných právnych foriem v sekcii Priemyselná výroba za roky 2012-2015 podľa CRIF – Slovak Credit Bureau, s.r.o.

Rok	š.p.	a.s.	s.r.o.	FOvOR	ost.FO	družstvá	iné	SPOLU
2012	1	473	9 284	48	171	80	113	10 455
2013	1	470	10 518	60	181	77	143	11 587
2014	4	463	11 031	82	166	71	136	11 998
2015	3	466	11 838	92	164	75	137	12 775
2015/2012	3,00	0,99	1,28	1,92	0,96	0,94	1,21	1,22

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Stredné hodnoty finančných ukazovateľov ekonomických činností za roky 2012, 2013, 2014, 2015

V nami sledovanom období sa podľa CRIF – Slovak Credit Bureau menil celkový počet podnikateľských subjektov (spracovaných v databáze) podnikajúcich v priemyselnej výrobe z 10 455 na 12 775, teda registrujeme nárast počtu podnikateľských jednotiek o 22% (index vývoja je 1.2219). Menila sa však aj štruktúra týchto spracovaných subjektov: mierny pokles počtu a.s., ostatných FO, družstiev, súčasne však rastie počet (spracovaných) subjektov s.r.o. a iných subjektov, pričom FO v OR takmer dvojnásobne

V nasledovnej tabuľke sú uvedené ekonomické subjekty podľa vybraných právnych foriem, subjekty sú zaradené na základe štatistickej klasifikácie ekonomických činností Priemyselnej výroby. Sledovaným obdobím sú roky 2011, 2012, 2013, 2014, údaje za rok 2015 v informáciách poskytovaných štatistickým úradom zatiaľ nefigurujú..

Tabuľka 3

Vývoj počtu ekonomických subjektov podľa vybraných právnych foriem v priemyselnej výrobe za roky 2011-2014 podľa Štatistického úradu SR

rok	š.p.	a.s.	s.r.o.	družstvá	celkom subj.
2011	3	680	12 132	115	74 052
2012	3	659	12518	108	71 330
2013	3	647	13 264	100	70 370
2014	3	652	14 006	97	70 096
2014/11	1,00	0,96	1,15	0,84	0,95

Zdroj: vlastné spracovanie podľa http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID(%22i91B80FAB0C844B7582D7372910717CFF%22)&ui.name=Ekonomick%C3%A9%20subjekty%20pod%C4%BEa%20vybran%C3%BDch%20pr%C3%A1vnych%20foriem%20a%20%C5%A0tatistickej%20klasifik%C3%A1cie%20ekonomick%C3%BDch%20%C4%8Dinnost%C3%AD%20k%2031.%2012.%20%5bog1002rs%5d&run.outputFormat=&run.prompt=true&cv.header=false&ui.backURL=%2fcognosext%2fcps4%2fportlets%2fcommon%2fclose.html&run.outputLocale=sk

Poznámky: pod „celkom subjekty“ sú zahrnuté komanditné spoločnosti, verejné obchodné spoločnosti, príspevkové a rozpočtové organizácie, slobodné povolania, živnostníci, ai.

Celkový počet ekonomických subjektov klesol zo cca 74 tisíc na cca 70 tisíc, teda o 5 %. Poklesol najmä počet družstiev, mierne poklesol počet a.s., ale rastie počet s.r.o., teda okrem počtu sa mení aj štruktúra subjektov podnikajúcich v priemyselnej výrobe.

 ISBN 978-80-225-4462-7

Odchýlka počtu subjektov v tabuľkách 1 a 2 je spôsobená počtom subjektov, ktorých účtovné závierky nemohli byť zaradené do databázy v tab. 1 z dôvodu nemožnosti ich spracovania.

Už poznáme vplyv celej sekcie ako nositeľa pridanej hodnoty pre tvorbu HDP, údaje o podieloch tejto sekcie na HDP SR v rokoch 2012-2015 boli uvedené v za tabuľkou 1. V SR je pre tvorbu HDP kľúčovým odvetvím automobilový priemysel, podľa OICA vedieme v počte vyrobených automobilov na obyvateľa (porovnanie v rámci 28 krajín Európskej únie). No výkonnosť slovenského hospodárstva stagnuje, produktivita práce dokonca klesla. Nie veľmi povzbudivé sú podľa Trendu č. 47/2017 „čísla hospodárskeho rastu za tento rok. Kým v minulosti patrila v raste HDP Slovensku takmer vždy jedna z popredných priečok, už nejaký čas to neplatí. V tomto roku sa Slovensko v rebríčku rastu medzi krajinami európskej dvadsaťosmičky pohybuje okolo pätnásteho miesta. Podľa aktuálnych makroekonomických prognóz na ďalšie roky by sa hospodárska dynamika krajiny pod Tatrami mala obnoviť najmä nábehom výroby v štvrtej automobilke Jaguar Land Rover a jej dodávateľov. No čo príde potom, nikto nevie. Udržateľnosť vyššieho tempa rastu a dobiehania po odznení vplyvu navýšenia výrobných kapacít v automobilovom priemysle je otázna. Rastúca mzdová úroveň pritom naznačuje, že výhody vyplývajúce z relatívne nízkych mzdových nákladov sa postupne vyčerpajú.“ Hlavný ekonóm ministerstva financií Biswajit Banerjee v rozhovore pre Trend (2017) vidí problém v tom, že ďalší rast (z minulých zahraničných investícií) sa stáva nákladnejším. Podľa Martina Kosiča (riaditeľ, Emark) pri hľadaní odpovede na otázku, či Slovensko má na to, aby dobehlo vyspelé európske krajiny, je potrebné (Trend, 47/2017) „sústrediť sa na jednu vec s dostatočne vysokou pridanou hodnotou a tú robiť najlepšie zo všetkých.“ Pridaná hodnota – zaklínadlo súčasnej doby. Ale kde ju hľadať? Podľa údajov Štatistického úradu najproduktívnejšie sú činnosti v oblasti nehnuteľností, finančné a poisťovacie služby, stavebníctvo, informácie a komunikácia. Ako uvádza Biswajit Banerjee, „podiel pridanej hodnoty vývozov automobilového odvetvia je u vás nižší ako priemer za export celkovo“, „podiel pridanej hodnoty na celkovom slovenskom exporte dosahuje len 52%, spolu s rastom investícií a obchodu sa tento podiel dokonca znížil“. Tým sme poznali, ako je stav a vývoj HPD ovplyvňovaný výkonnosťou sekcií priemyslu, predovšetkým priemyselnej výroby. V spomínaných rozhovoroch sa často vyskytoval pojem „pridaná hodnota“.

Ukazovateľ pridaná hodnota z pohľadu finančného analytika je tá hodnota, ktorú podnik pridal spracovaním vo výrobnom procese k nakupovaným vstupom (spotrebované materiály a energie, služby). Nájdeme ho vo výkaze ziskov a strát a jeho dosahovanie je základom pre tvorbu HDP. Pridaná hodnota vytvorená podnikom slúži ďalej na úhradu odmeny ďalších vstupov – ľudskej práce (mzda) a opotrebovanie strojov a zariadení (odpisy a opravné položky). Rezíduum sa nazýva novovytvorená hodnota a je základom budúceho výsledku hospodárenia. (I keď je zrejmé, že v rámci hospodárskej činnosti ešte neboli na tejto úrovni zohľadnené všetky výnosové a nákladové položky, ba ani výsledok finančnej činnosti a zaťaženie podniku daňou z príjmov, kedy by sme už mohli hovoriť o výsledku hospodárenia – zisku. Novovytvorená hodnota sa považuje za *základ výsledku hospodárenia*, lebo pochádza zo základnej podnikateľskej činnosti podniku a nie je zaťažená náhodnými, vedľajšími a ojedinelými prípadmi, ani neovplyvniteľnými javmi v okolí podniku – finančný trh, daňová politika.)

Ukazovatele pridaná hodnota a novovytvorená hodnota – ich podiel na tržbách z realizácie sú relatívnymi finančnými ukazovateľmi, ktoré spolu s ukazovateľmi rentabilita vlastného kapitálu, hrubá rentabilita aktív, prevádzková rentabilita tržieb informujú o výkonnosti podnikov. Tieto ukazovatele si uvedieme v nasledovnej tabuľke pre vybrané divízie (25 – 29) sekcie Priemyselná výroba. Početnosťami divízií sme sa nezaoberali. Údaje sú čerpané za rovnako dlhé a zhodné obdobia, preto sú porovnateľné v čase, podmienka rovnakej veľkosti

 ISBN 978-80-225-4462-7

podnikov je zabezpečená použitím relatívnych finančných ukazovateľov, čím je eliminovaný problém veľkosti podniku. Zvolené ukazovatele sú, samozrejme, rovnako konštruované pre všetky divízie. Divízie nami vybrané sú nasledovné:

- 25: Výroba kovových konštrukcií okrem strojov a zariadení
- 26: Výroba počítačových, elektronických a optických výrobkov
- 27: Výroba elektrických zariadení
- 28: Výroba strojov a zariadení i.n.
- 29: Výroba motorových vozidiel, návesov a prívesov.

Mediány relatívnych finančných ukazovateľov (vyjadrených v %) charakterizujúce výkonnosť vybraných divízií uvádzame v nasledovnej tabuľke:

Tabuľka 5
Hodnoty vybraných ukazovateľov, vybrané divízie, sekcia Priemyselná výroba, rok 2012-2015

Divízia	**ukazovateľ**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**
25	*ROE*	3,22	2,43	11,17	13,08
	HRA	1,15	0,92	4,49	5,78
	PRT	2,06	2,05	4,53	4,85
	NVH/T	2,26	2,45	4,76	5,09
	PH/T	21,20	20,71	24,57	24,38
26	*ROE*	2,50	4,41	6,71	7,73
	HRA	0,96	1,61	3,85	4,65
	PRT	2,21	2,53	5,20	4,41
	NVH/T	2.09	2,99	4,62	4,18
	PH/T	21,75	21,01	25,91	27,12
divízia	**ukazovateľ**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**
27	*ROE*	5,80	3,30	9,88	10,48
	HRA	2,27	1,27	4,63	6,35
	PRT	2,60	1,97	3,87	4,95
	NVH/T	2,07	2,09	4,19	4,92
	PH/T	24,02	24,24	26,81	28,48
28	*ROE*	4,01	4,89	8,62	11,22
	HRA	1,71	1,43	3,70	4,72
	PRT	2,39	2,21	3,56	4,04
	NVH/T	2,50	2,07	3,39	3,66
	PH/T	25,16	24,20	24,93	24,99
29	*ROE*	7,93	4,42	5,73	6,75
	HRA	2,22	1,82	2,60	3,01
	PRT	2,24	2,32	2,74	2,95
	NVH/T	2,00	1,72	2,52	2,60
	PH/T	18,85	15,61	18,46	19,92

Zdroj: vlastné spracovanie, hodnoty sú prevzaté zo štatistického spracovania finančných ukazovateľov slovenských podnikov Stredné hodnoty finančných ukazovateľov ekonomických činností

Nakoľko sme sa početnosťou súboru nezaoberali, nemôžeme hodnotiť vývoj počtu subjektov v jednotlivých divíziách. V tabuľke 5 prezentujeme 5 ukazovateľov vyjadrujúcich tvorbu hodnoty podnikateľskou činnosťou. Z týchto prezentovaných údajov môžeme konštatovať, že všetky vybrané ukazovatele v sledovaných obdobiach vykazovali kladnú hodnotu.

 ISBN 978-80-225-4462-7

Tabuľka 6
Mediány ROE, vybrané divízie, sekcia Priemyselná výroba, rok 2012-2015

Divízia	ukazovateľ	2012	2013	2014	2015
25	*ROE*	3,22	2,43	11,17	13,08
26	*ROE*	2,50	4,41	6,71	7,73
27	*ROE*	5,80	3,30	9,88	10,48
28	*ROE*	4,01	4,89	8,62	11,22
29	*ROE*	7,93	4,42	5,73	6,75

Zdroj: vlastné spracovanie, hodnoty sú prevzaté zo štatistického spracovania finančných ukazovateľov slovenských podnikov Stredné hodnoty finančných ukazovateľov ekonomických činností

Ukazovateľ ROE sa v roku 2013 vyvíjal v rôznych divíziách rôzne, niekde rástol, inde klesol, ale od roku 2014 badať nárast, miestami veľmi výrazný (div. 25). Možno predpokladať, že na jeho zlepšenie vplývalo zníženie sadzby dane z príjmov na 22% (oproti sadzbe 23% v roku 2013), ale aj vznik tzv. daňovej licencie, kedy sa podniky snažili optimalizovať svoju daňovú povinnosť.

Tabuľka 7
Mediány prevádzkovej rentability tržieb, vybané divízie Priemyselnej výroby, rok 2012-2015

Divízia	ukazovateľ	2012	2013	2014	2015
25	*PRT*	2,06	2,05	4,53	4,85
26	*PRT*	2,21	2,53	5,20	4,41
27	*PRT*	2,60	1,97	3,87	4,95
28	*PRT*	2,39	2,21	3,56	4,04
29	*PRT*	2,24	2,32	2,74	2,95

Zdroj: vlastné spracovanie, hodnoty sú prevzaté zo štatistického spracovania finančných ukazovateľov slovenských podnikov Stredné hodnoty finančných ukazovateľov ekonomických činností

Podiel pridanej hodnoty v tržbách klesol v roku 2013 veľmi mierne (s výnimkou div. 26 a 29, kde rástol). V roku 2014 vzrástol vo všetkých divíziách (a to dokonca nad úroveň roku 2012) a opätovne rástol aj v roku 2015 (s výnimkou div. 26).

Tabuľka 8
Mediány podielu NVH na obrate, vybrané divízie, sekcia Priemyselná výroba, rok 2012-2015

Divízia	ukazovateľ	2012	2013	2014	2015
25	*NVH/T*	2,26	2,45	4,76	5,09
26	*NVH/T*	2.09	2,99	4,62	4,18
27	*NVH/T*	2,07	2,09	4,19	4,92
28	*NVH/T*	2,50	2,07	3,39	3,66
29	*NVH/T*	2,00	1,72	2,52	2,60

Zdroj: vlastné spracovanie, hodnoty sú prevzaté zo štatistického spracovania finančných ukazovateľov slovenských podnikov Stredné hodnoty finančných ukazovateľov ekonomických činností

Podiel novovytvorenej hodnoty klesá v roku 2013 iba v 2 divíziách, v rokoch 2014 a 2015 rastie (s výnimkou div. 26 v roku 2015). Tento výsledok je potešiteľný, nakoľko vytvára sa rastúci objem zdrojov na tvorbu výsledku hospodárenia.

 ISBN 978-80-225-4462-7

Tabuľka 9
Mediány podielu PH na obrate, vybrané divízie, sekcia Priemyselná výroba, rok 2012-2015

Divízia	ukazovateľ	2012	2013	2014	2015
25	*PH/T*	21,20	20,71	24,57	24,38
26	*PH/T*	21,75	21,01	25,91	27,12
27	*PH/T*	24,02	24,24	26,81	28,48
28	*PH/T*	25,16	24,20	24,93	24,99
29	*PH/T*	18,85	15,61	18,46	19,92

Zdroj: vlastné spracovanie, hodnoty sú prevzaté zo štatistického spracovania finančných ukazovateľov slovenských podnikov Stredné hodnoty finančných ukazovateľov ekonomických činností

Podiel pridanej hodnoty v tržbách sa vyvíja veľmi zaujímavo, divízie 25, 26 a 27 vykazujú rovnakú tendenciu, v divízii 28 v roku 2013 poklesla a ani ďalšie dva roky sa nedostala na úroveň roku 2012. Inak sa tento ukazovateľ vyvíja s veľmi miernymi výkyvmi. Zaujímavo sa vyvíja rozdiel NVH/T a PH/T, tento rozdiel je tvorený odpismi a opravnými položkami k dlhodobému majetku, a osobnými nákladmi. V divíziách veľmi mierne rastie, čo by mohlo byť spôsobené rastom miezd a/alebo investovaním do dlhodobého majetku. Tento trend je žiaduci, nakoľko podľa uvedenej výskumnej štúdie a tiež aj ministerstva hospodárstva sa v priemyselných podnikoch nedostatočne obnovuje dlhodobý majetok, v niektorých rokoch ani nie vo výške odpisov. Zastarané výrobné zariadenia nemôžu produkovať plynulo produkty vo výbornej kvalite, vzniká nepodarkovosť a zvýšená spotreba materiálu a energie, alebo sa nedostatočná kvalita produktov prejavuje v zhoršenej konkurencieschopnosti a následných nižších tržbách. Z nižších tržieb podnik získa menší objem peňažných prostriedkov, čo rezultuje do opätovného zníženia objemu investícií. Zhrnieme: takmer všetky ukazovatele reagovali v roku 2013 na zmenu daňovej sadzby a licencií, najvýznamnejšie ROE. Podiel PH/T bezpečne rastie, takisto aj NVH/T. Oba tieto ukazovatele zároveň vykazujú vyrovnaný vývoj medzi divíziami.

5 Diskusia a záver

Analýzou ukazovateľov rentability vybraných divízií sekcie Priemyselná výroba sme ozrejmili činitele ovplyvňujúce ich vývoja, a následné sprostredkované dopady na makroekonomické ukazovatele. Dobrá správa je, že podiel pridanej hodnoty v tržbách za vybrané sekcie rastie, ako aj podiel novovytvorenej hodnoty v tržbách. Rastie aj rozdiel podielu pridanej hodnoty na obrate a novovytvorenej hodnoty na obrate, t.j. rastú náklady na ľudskú prácu a/alebo dlhodobý hmotný majetok. Stále však platí, že podiel priemyselnej výroby na makroekonomických parametroch je voči rozvinutým krajinám veľmi nízky. Je nevyhnuté priemysel podporovať v príprave na rast kvantity napríklad rastom spotreby od domácich dodávateľov, ale zároveň aj vyžadovať rast „kvality“ napr. podporovanie výroby technologicky náročnejších produktov, reštrukturalizovať celý výrobný sektor s dôrazom preferencie rastu odvetví s vyššou pridanou hodnotou. Zároveň tu vznikajú možnosti pre metodiku hodnotenia ekonomického potenciálu na rozvoj priemyselných klastrov, ako uvádza Rastvortseva (2014) vrátane systému ukazovateľov hodnotenia výkonnosti. Ďalšou možnosťou podľa Vojtoviča a Krajňákovej (2014) je identifikácia stratégie správania podnikov v nepriaznivej ekonomickej situácii, reakcií a rozhodnutí manažmentu podnikov (čím by mohla byť aj zmena právnej formy) a pod. S použitím regionálneho inovačného indexu, Sedláček (2014) a inovačnou výkonnosťou regiónu, ktorý má dopad na konkurencieschopnosť podnikov, môže byť spojená analýza sekcie Priemyselná výroba v regionálnom členení. Horváthová a kol. (2014) a ich spôsob hodnotenia rizík je využiteľný v kvantifikácii rizík a ich dopadu na hodnotu výrobných systémov v slovenskom priemysle a následnú výkonnosť podniku. Okrem perspektív rozvoja priemyslu v SR vychádzajúcich z koncepcie Priemysel 4.0, potrebných inovácií, nových technologických postupov, a pod., je v tejto súvislosti nevyhnutné riešiť aj dopady na ostatné

činnosti v národnom hospodárstve (výdavky na vedu výskum, vzdelávanie, tvorba vhodnej infraštruktúry, sociálne dôsledky, ekologické dôsledky a pod.

Použitá literatúra (References)

Zalai, K. a kol. (2016). *Finančno-ekonomická analýza podniku, 9 prepracované a rozšírené vydanie.(Financial and economical company analysis).* Bratislava, 2016. ISBN 978-80-89710-22-5.

Výskumná štúdia Spracovateľský priemysel Slovenskej republiky: stav a perspektívy rozvoja Predbežná verzia. http://mot.sk/media/2016/03/Studia_Sprac_Priem.pdf [accessed 13.10.2017].

Stredné hodnoty finančných ukazovateľov ekonomických činností v Slovenskej republika za rok 2013. (2014). CRIF – Slovak Credit Bureau, s.r.o.,2014. ISBN 978-80-971109-2-5.

Stredné hodnoty finančných ukazovateľov ekonomických činností v Slovenskej republika za rok 2014. (2015). CRIF – Slovak Credit Bureau, s.r.o.,2015. ISBN 978-80-971109-3-2.

Stredné hodnoty finančných ukazovateľov ekonomických činností v Slovenskej republika za rok 2015. (2016). CRIF – Slovak Credit Bureau, s.r.o.,2016. ISBN 978-80-971109-4-9.

Štatistický úrad SR. (2017). *Ekonomické subjekty podľa vybraných právnych foriem a štatistickej klasifikácie ekonomických činností k 31.12. Project Database.* http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin [accessed 10.10.2017].

file:///C:/Users/eu/Desktop/Studia_Sprac_Priem.pdf [accessed 10.10.2017].

Blažek, L. (2011). Faktory konkurencieschopnosti podniku (Factors of a companys competetivness) . In A*ktuálne problémy podnikovej sféry 2011.* Bratislava: Ekonóm, pp. 33-44. ISBN 978-80-225-3200-6.

Buday, Š. - Čičová, T. (2015). Zmeny v podnikateľskej štruktúre vo vybraných okresoch Slovenska v rokoch 2007 aţ 2013. *Ekonomika poľnohospodárstva.* Vol. 15, Issue 2, pp. 4 – 23. ISSN 1335-6186.

Kuběnka, M. (2016). The sucess of business failure prediction using financial creditworthy models. In *European financial systems 2016. Proceedings of the 13th international scientific conference.* Brno: Masaryk University, 2016, pp 413-419. ISBN 978-80-210-8308-0, or ISBN 978-80-210-8309-7 (online : pdf).

Rastvortseva, S., (2014). Assessment of the regional economic potential for the industrial clusters development. *In International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences and Arts SGEM2014*, www.sgemsocial.org , SGEM2014 Conference Proceedings, September 1-9, 2014, Book 2, Vol. 3, 75-82 pp. ISBN 978-619-7105-27-8 / ISSN 2367-5659.

Sedláček, M. (2014). Analyse of innovation performance of slovak republic regions and main factors of regional development based on innovation. *In International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences and Arts SGEM2014*, www.sgemsocial.org ,

SGEM2014 Conference Proceedings, September 1-9, 2014, Book 2, Vol. 4, 27-34 pp. ISBN 978-619-7105-28-5 / ISSN 2367-5659.

Vojtovič, S., Krajňáková, E. (2014). Enterprise Management in the Conditions of the economic recession. In: *International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences and Arts SGEM2014,* www.sgemsocial.org , SGEM2014 Conference Proceedings, September 1-9, 2014, Book 2, Vol. 3, 177-184 pp. ISBN 978-619-7105-27-8 / ISSN 2367-5659.

Lehuta, M. (2017). Štát by mal svoju investičnú stratégiu viac zaostriť. In: *Trend, č. 47/2017*, Bratislava, pp. 14-15, ISSN 1335-0684.

Contact

Ing. Elena Moravčíková, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikových financií
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: elena.moravcikova@euba.sk
elenamoravcik@yahoo.com

Optimalizácia finančnej štruktúry pomocou internej a udržateľnej miery rastu
Optimisation of financial structure through internal and sustainable growth rate

Ladislav Nagy

Abstract
The internal growth rate is the highest level of growth achievable for a business without obtaining outside funding and an enterprises maximum internal growth rate is the level of business operations that can continue to fund and grow the enterprises. Growth generated by cash flows (profit and amortisation) retained by company. The sustainable growth rate is the maximum rate of growth that a company can sustain without having to increase financial leverage or look for outside financing (debt).

JEL classification: *E 58, F36, G 21*
Keywords: *prediction, internal a sustainable growth rate, financial structure*

1 Úvod

Na prognózovanie miery rastu majetku s zisku a zmeny optímálnej finančnej štruktúry sa v teórii aplikuje niekoľko prístupov, medzi ktoré patria aj metódy na kvantifikáciu internej miery rastu a udržateľnej miery rastu. Pod mierou rastu (ďalej len *g* od anglického slova *growth* = rast) v tomto prípade rozumieme takú mieru, ktorá určuje ročné tempo rastu zisku a bilančnej sumy, t. j. majetku a kapitálu podniku. Bilančná suma k určitému dátumu je totožná s účtovnou hodnotou majetku a účtovnou hodnotou zdrojov jeho financovania.

2 Kvantifikácia rastu majetku a kapitálu

Mieru rastu bilančnej sumy môžeme matematicky určiť takto (1):

$$g = \frac{\Delta M}{M_0} = \frac{M_1 - M_0}{M_0}, \tag{1}$$

kde M_1 je účtovná hodnota majetku v budúcom roku a M_0 je účtovná hodnota majetku vo východiskovom roku.

Investíciu, resp. rast bilančnej sumy môže podnik financovať z rôznych zdrojov – z interných vlastných zdrojov (zo zisku, ale aj z odpisov, pretože súčtom zisku a odpisov je cash flow – peňažný prebytok určený na financovanie podnikateľských aktivít), z externých vlastných zdrojov (dodatočná emisia akcií, dodatočný vklad kapitálu zo strany spoločníkov, vstup nového spoločníka, resp. rizikového kapitálu v malých a stredných podnikoch) a z dlhodobých cudzích zdrojov (rozvojový úver, emisia obligácií, dodávateľský úver, príp. aj osobitné úverové formy ako napríklad finančný lízing).

Interným vlastným zdrojom financovania je zisk, ktorý budeme označovať písmenom *Z* (v matematických vzťahoch abstrahujeme od odpisov). Časť čistého zisku spoločnosť vypláca akcionárom, resp. spoločníkom. Dividendy, resp. podiely na zisku budeme označovať písmenami *Div*. Dividendový podiel (*DP*), ktorý predstavuje podiel vyplácaných dividend na čistom zisku, vypočítame takto (2):

$$DP = \frac{Div}{Z} \tag{2}$$

Po uspokojení nárokov vlastníkov sa časť čistého zisku ponechá v podniku a je určený na samofinancovanie podnikateľských aktivít. Aktivačný pomer vyjadruje podiel v podniku ponechaného zisku na čistom zisku (3):

$$\text{Aktivačný pomer } = 1 - DP = \frac{Z - Div}{Z} \tag{3}$$

Interné vlastné zdroje financovania po uspokojení nárokov vlastníkov (v podniku ponechaný zisk – *PZ*) sú dané súčinom čistého zisku a aktivačného pomeru (4):

$$PZ = Z \cdot (1 - DP) \tag{4}$$

Ďalšou možnosťou získavania kapitálu je zvýšenie vlastného imania dodatočnými vkladmi vlastníkov (ΔEVK) alebo vstupom nových spoločníkov. Na financovanie investícií sa používa zriedkavejšie, pretože sú s ním spojené pomerne vysoké transakčné náklady. Vlastníci malých a stredných podnikov v praxi skôr požičajú svojej firme, ako by zvýšili vlastný kapitál dodatočnými vkladmi. Osobitným prípadom môže byť vstup rizikového investora. Tretím spôsobom riešenia kapitálovej potreby je prijatie úveru, resp. inej formy cudzieho kapitálu (ΔCK).

Prírastok dlhodobého majetku (investície) môže byť financovaný z týchto interných i externých zdrojov (5):

$$\Delta M = PZ_1 + \Delta EV + \Delta CK, \text{ pričom } \Delta VK = PZ_1 + \Delta EV \tag{5}$$

kde PZ_1 je v podniku ponechaný zisk v budúcom roku, ΔEVK je hodnota nových vkladov, ΔCK sú novoprijaté úvery a ΔVK je prírastok vlastného kapitálu.

3 Kvantifikácia internej miery rastu (*igr*)

Z hľadiska toho, akou formou sú financované plánované investície podniku, rozlišujeme interný rast a udržateľný rast. Interný rast je taký špeciálny prípad rastu, keď podnik na financovanie svojich investícií (rastu bilančnej sumy) použije výlučne interný vlastný kapitál. Hovoríme o samofinancovaní podniku. Celkový kapitál, ako aj vlastný kapitál rastie len v sume čistého zisku po uspokojení nárokov vlastníkov podniku, pričom dlhodobý cudzí kapitál sa nemení. S interným rastom priamo súvisí aj ukazovateľ vyjadrujúci maximálnu možnú mieru rastu podniku za predpokladu, že podnik neemituje nové akcie (resp. nedôjde k zvýšeniu vkladu spoločníkov) a nezíska nové dlhodobé úvery. Tento ukazovateľ sa nazýva miera interného rastu (v skratke *igr* – internal growth rate). V tomto prípade sa objem plánovaných externých finančných zdrojov rovná nule. Ukazovateľ vysvetľuje najrýchlejšie možné tempo rastu podniku bez toho, aby podnik získaval nový externý kapitál. Miera (tempo) interného rastu je vnútorná v tom zmysle, že môže byť udržateľná bez potreby získavania nových zdrojov.

Miera rastu bilančnej sumy (*g*) predstavuje rast majetku podniku, ako aj zdrojov jeho financovania, matematicky ju môžeme vyjadriť takto (6):

$$g = \frac{\Delta M}{M_0} = \frac{PZ_1 + \Delta EVK + \Delta CK}{M_0} \tag{6}$$

Pretože pri internom raste platí, že $\Delta EVK = 0$ a $\Delta CK = 0$, vzorec na jeho výpočet sa upraví takto (7):

$$igr = \frac{\Delta M}{M_0} = \frac{PZ_1 + 0 + 0}{M_0} = \frac{PZ_1}{M_0} = \frac{Z_1 \cdot (1 - DP)}{M_0} \tag{7}$$

 ISBN 978-80-225-4462-7

Zo vzťahu (7) vyplýva, že mieru interného rastu determinujú veľkosť čistého zisku ďalšieho obdobia, aktivačný pomer a objem majetku (bilančnej sumy) východiskového obdobia. Z týchto troch parametrov je daný objem majetku (M_0), no poznáme na základe dividendovej politiky aj úroveň aktivačného pomeru. Veľkosť čistého zisku je daný plánom výkazu ziskov a strát. Avšak predpokladáme, že sa rentabilita aktív nemení v plánovanom období, resp. podnik neplánuje zmenu tohto ukazovateľa výnosnosti, čistý zisk podniku (Z_1) sa v ďalšom období bude zvyšovať mierou interného rastu (igr) podľa vzťahu (8):

$$Z_1 = Z_0 \cdot (1 + igr) \tag{8}$$

kde Z_1 je prognózovaný objem čistého zisku v ďalšom roku, Z_0 je výška čistého zisku vo východiskovom roku.

Po dosadení vzťahu (8) do vzorca na výpočet miery interného rastu (7) dostaneme (9):

$$igr = \frac{Z_1 \cdot (1 - DP)}{M_0} = \frac{Z_0 \cdot (1 + igr) \cdot (1 - DP)}{M_0} \tag{9}$$

Po úprave vzťahu (9) je miera interného rastu daná vzorcom (10):

$$igr = \frac{Z_0 \cdot (1 - DP)}{M_0 - Z_0 \cdot (1 - DP)} \tag{10}$$

Ak predpokladáme stabilnú úroveň ziskovosti majetku, mieru interného rastu budú ovplyvňovať výška čistého zisku východiskového obdobia, aktivačný podiel (nepriamo aj dividendový výplatný podiel) a objem účtovej hodnoty majetku vo východiskovom roku.

Ukazovateľ tempa interného rastu podľa vzťahu (7) môžeme aj rozkladať na ďalšie tri determinujúce činitele (11):

$$igr = \frac{PZ}{M} = \frac{PZ}{Z} \cdot \frac{Z}{VK} \cdot \frac{VK}{M} \tag{11}$$

Syntetickým ukazovateľom je miera interného rastu, t. j. rentabilita majetku počítaná na báze čistého zisku po uspokojení nárokov vlastníkov spoločnosti. Prvý analytický ukazovateľ predstavuje podiel ponechaného zisku na čistom zisku. Činiteľ vyjadruje mieru reinvestovania čistého zisku bežného obdobia. Druhým ukazovateľom je rentabilita vlastného imania a posledným je stupeň samofinancovania vyjadrujúci finančnú samostatnosť podniku (podiel vlastného kapitálu na majetku – na celkovom kapitáli). Na základe analytického modelu môže firma dosiahnuť vyššie tempo rastu bez potreby externého kapitálu, len vtedy reinvestuje väčšiu časť svojho čistého zisku (zvyšuje aktivačný pomer a minimalizuje dividendový výplatný podiel), má vysokú výnosnosť vlastného kapitálu a nízku zadlženosť, resp. vysokú mieru finančnej samostatnosti.

Metóda interného rastu je založená na týchto skutočnostiach:

- predpokladá nepretržitý rast majetku (bilančnej sumy) priamoúmerne s mierou interného rastu (igr), platí, že $M_1 = M_0 \cdot (1 + igr)$, $M_2 = M_0 \cdot (1 + igr)^2$, $M_3 = M_0 \cdot (1 + igr)^3$, $M_4 = M_0 \cdot (1 + igr)^4$ ... $M_n = M_0 \cdot (1 + igr)^n$;
- prognózovaný objem čistého zisku sa takisto zvyšuje v každom roku priamoúmerne s mierou interného rastu, t. j. $Z_1 = Z_0 \cdot (1 + igr)$, $Z_2 = Z_0 \cdot (1 + igr)^2$, $Z_3 = Z_0 \cdot (1 + igr)^3$, $Z_4 = Z_0 \cdot (1 + igr)^4$ ... $Z_n = Z_0 \cdot (1 + igr)^n$;
- dividendový výplatný podiel je stabilný a nemení sa;
- podnik má stabilnú úroveň rentability aktív, ktorá sa v budúcnosti zásadne nemení;

 ISBN 978-80-225-4462-7

- na strane pasív sa mení len suma vlastného imania, a to v sume prírastku aktív daného obdobia, t. j. $\Delta M = \Delta VK$, pričom externé vlastné zdroje ako základné imanie, emisné ážio, kapitálové fondy, oceňovacie rozdiely zostávajú nezmenené, menia sa len interné vlastné zdroje (fondy zo zisku, nerozdelený zisk minulých rokov a čistý zisk po úhrade dividend). Miera prídelu ponechaného zisku do jednotlivých fondov je v kompetencii podniku;
- objem cudzích zdrojov sa nemení $(\Delta CK = 0)$, záväzky zostávajú na úrovni východiskového roka. Pokiaľ dlhodobý majetok podniku bol v minulých obdobiach a vo východiskovom roku financovaný dlhodobými záväzkami, možno obnovovacie investície (ktoré sú v sume oprávok) naďalej financovať úverom. Objem novoprijatých úverov v danom roku však nesmie presahovať sumu splátok „starých úverov“;
- vzhľadom na nepretržitý rast vlastného imania a na stagnujúci objem cudzích zdrojov bude podiel vlastného imania na celkovom kapitáli postupne rásť. Podiel vlastného kapitálu na celkových zdrojoch však nikdy nedosiahne 100 %.

4 Kvantifikácia udržateľnej miery rastu (*sgr*)

Ďalší typ rastu podniku (v našom prípade bilančnej sumy) je udržateľný rast. Udržateľný rast je taký špeciálny prípad rastu, keď podnik neplánuje zapojiť ďalší (dodatočný) vlastnícky kapitál (neuskutoční dodatočnú emisiu akcií, do podniku nevstupuje ďalší investor a ani súčasní vlastníci neplánujú zvyšovať svoje majetkové podiely) a snaží sa udržať svoju pôvodnú mieru zadlženia. Podnik zachováva pôvodný úverový podiel, tzn., že udržateľný rast predpokladá stabilnú finančnú a kapitálovú štruktúru, ktorá v budúcnosti zostáva nezmenená. Objem úverových zdrojov rastie len v pomere rastu majetku, pričom úvery financujú len určitú časť dlhodobého majetku.

Dané skutočnosti môžeme matematicky vyjadriť takto (12):

$$\Delta EVK = 0 \quad \wedge \quad \frac{CK_0}{M_0} = \frac{CK_1}{M_1} \quad \wedge \quad \frac{VK_0}{M_0} = \frac{VK_1}{M_1} \tag{12}$$

kde *EVK* sú externé vlastné zdroje, *CK* je cudzí kapitál, *M* je objem majetku, ktorý sa rovná celkovému kapitálu, index 0 predstavuje východiskové obdobie a index 1 budúce obdobie.

Vlastné imanie – podobne ako pri miere interného rastu – sa zvyšuje len v sume ponechaného zisku (13):

$$\Delta VK = Z_1 \cdot (1 - DP) \tag{13}$$

a prírastok majetku môžeme matematicky vyjadriť takto (14):

$$\Delta M = PZ_1 + \Delta EVK + \Delta CK = Z_1 \cdot (1 - DP) + 0 + \Delta CK \tag{14}$$

Udržateľný rast považujeme za bežnú alternatívu financovania. Je prijateľným systémom financovania aj pre vlastníkov, pretože nezasahuje do ich majetkových podielov. Vlastníci budú mať naďalej rovnaký podiel právomoci a kontroly nad podnikom. Ďalšou výhodou tejto alternatívy je, že cudzí kapitál podniku sa zvyšuje len s rastom majetku. Udržateľná miera rastu (v skratke *sgr* – sustainable growth rate) určuje maximálnu možnú mieru rastu bilančnej sumy podniku za predpokladu, že podnik neemituje ďalšie akcie a dodržuje stabilnú úroveň zadlženosti.

Udržateľnú mieru rastu môžeme matematicky vyjadriť takto (15):

$$sgr = \frac{\Delta M}{M_0} = \frac{PZ_1 + 0 + \Delta CK}{M_0} = \frac{PZ_1 + \Delta CK}{M_0} = \frac{Z_1 \cdot (1 - DP) + \Delta CK}{M_0} \tag{15}$$

 ISBN 978-80-225-4462-7

Ak predpokladáme stagnujúcu úroveň rentability aktív (ROA) v budúcich obdobiach, čistý zisk a cudzie zdroje podniku sa budú nepretržite zvyšovať udržateľnou mierou rastu:

$$Z_1 = Z_0 \cdot (1+sgr),\ Z_2 = Z_0 \cdot (1+sgr)^2 \ldots\ Z_n = Z_0 \cdot (1+sgr)^n \tag{16}$$

$$CK_1 = CK_0 \cdot (1+sgr),\ CK_2 = CK_0 \cdot (1+sgr)^2 \ldots\ CK_n = CK_0 \cdot (1+sgr)^n \tag{17}$$

a prírastok cudzieho kapitálu v prvom roku prognózy:

$$\Delta CK = CK_0 \cdot sgr \tag{18}$$

Po dosadení vzťahov (16) a (18) do vzorca na výpočet udržateľnej miery rastu (15) dostaneme:

$$sgr = \frac{Z_1 \cdot (1-DP) + \Delta CK}{M_0} = \frac{Z_0 \cdot (1+sgr) \cdot (1-DP) + CK_0 \cdot sgr}{M_0} \tag{19}$$

Po úprave vzťahu (19) je udržateľná miera rastu daná vzorcom:

$$sgr = \frac{Z_0 \cdot (1-DP)}{VK_0 - Z_0 \cdot (1-DP)} \tag{20}$$

Na základe výpočtov (21) dokážeme, že kvôli malej matematickej chybe vzorec udržateľnej miery rastu Brealeya a Myersa (2007), autorov známej učebnice podnikových financií, je nesprávny. Podľa nich urdžateľná miera rastu (g) je daná súčinom aktivačného pomeru $Z_0 \cdot (1-DP)$ a rentability vlastného kapitálu Z_0/VK_0 podľa (21):

$$g_{Brealey\&Myers} = Z_0 \cdot (1-DP) \cdot \frac{Z_0}{VK_0} = \cdot \frac{Z_0^2 \cdot (1-DP)}{VK_0} \tag{21}$$

Po úprave vzťahu (19) však dostaneme vzorec (20). Matematický dôkaz je daný vťahmi (22):

$$\begin{aligned}
sgr &= \frac{Z_0 \cdot (1+sgr) \cdot (1-DP) + CK_0 \cdot sgr}{M_0} \\
M_0 \cdot sgr &= Z_0 \cdot (1+sgr) \cdot (1-DP) + CK_0 \cdot sg \\
M_0 \cdot sgr &= Z_0 + Z_0 \cdot sgr - Z_0 \cdot DP - Z_0 \cdot DP \cdot sgr + CK_0 \cdot sgr \quad \Big| \cdot (-1) \\
Z_0 - Z_0 \cdot DP &= M_0 \cdot sgr - Z_0 \cdot sgr + Z_0 \cdot DP \cdot sgr - CK_0 \cdot sgr \\
Z_0 \cdot (1-DP) &= sgr \cdot (Z_0 \cdot DP - Z_0 + M_0 - CK_0) \\
Z_0 \cdot (1-DP) &= sgr \cdot (Z_0 \cdot DP - Z_0 + VK_0) \\
sgr &= \frac{Z_0 \cdot (1-DP)}{VK_0 - Z_0 + Z_0 \cdot DP} \\
sgr &= \frac{Z_0 \cdot (1-DP)}{VK_0 - Z_0 \cdot (1-DP)}
\end{aligned} \tag{22}$$

Udržateľná miera rastu je determinovaná objemom čistého zisku východiskového obdobia, aktivačným podielom a výškou vlastného imania vo východiskovom roku. Udržateľná miera rastu je vždy vyššia od internej miery rastu, pretože okrem interných vlastných zdrojov sa využívajú v budúcom období aj cudzie zdroje, ktoré finančne kryjú časť rozvojových investícií podniku.

 ISBN 978-80-225-4462-7

Metóda udržateľného rastu pri prognózovaní finančnej štruktúry pracuje na týchto predpokladoch:

- predpokladá nepretržitý rast majetku a kapitálu (bilančnej sumy) priamoúmerne s udržateľnou mierou rastu (*sgr*), platí, že $M_1 = M_0 \cdot (1 + sgr) \ldots M_n = M_0 \cdot (1 + sgr)^n$;
- prognózovaný objem čistého zisku sa takisto zvyšuje v každom roku udržateľnou mierou rastu, t. j. $Z_1 = Z_0 \cdot (1 + sgr) \ldots Z_n = Z_0 \cdot (1 + sgr)^n$;
- cudzie zdroje rastú v každom roku prognózy udržateľnou mierou rastu, t. j. $CK_1 = CK_0 \cdot (1 + sgr) \ldots CK_n = CK_0 \cdot (1 + sgr)^n$;
- dividendový výplatný podiel je stabilný a nemení sa;
- podnik má stabilnú úroveň rentability aktív (ROA), ktorá sa nemení počas obdobia prognózy;
- prognózovaný objem vlastného kapitálu sa určuje ako rozdiel medzi prognózovaným objemom majetku a prognózovanou hodnotou cudzích zdrojov;
- externé vlastné zdroje ako základné imanie, emisné ážio, kapitálové fondy zostávajú nezmenené, menia sa len interné vlastné zdroje (fondy zo zisku, nerozdelený zisk minulých rokov a čistý zisk po úhrade dividend). Miera prídelu ponechaného zisku do jednotlivých fondov je v kompetencii podniku;
- obnovovacie investície (ktoré sú v sume oprávok) možno naďalej financovať úverom, pričom časť rozvojových investícií je financovaná novoprijatým úverom;
- vzhľadom na proporcionálny rast majetku a cudzích zdrojov pôvodný pomer vlastného a cudzieho kapitálu bude zachovaný.

5 Aplikácia metódy udržateľnej miery rastu

Predpokladajme, že podnik s udržateľným rastom mal vo východiskovom roku takýto objem majetku a zdrojov jeho krytia (údaje sú v tis. €):

Strana aktív	**Súvaha k 31. 12. 2017**		Strana pasív
Majetok	5 000	Vlastné imanie	3 000
		Záväzky	2 000
Spolu majetok	**5 000**	**Spolu vlastné imanie a záväzky**	**5 000**

Podnik uplatňuje stabilnú dividendovú politiku. V každom roku vypláca 20 % čistého zisku vo forme dividend. Čistý zisk spoločnosti v roku 2017 predstavil 500-tis. €. Ukazovateľ rentability aktív nezaznamenal v predchádzajúcich rokoch významné výkyvy a podnik predpokladá v ďalších rokoch stagnujúcu úroveň tohto ukazovateľa. Podnik plánuje v budúcnosti využívať na financovanie svojich rozvojových investícií okrem čistého zisku aj ďalšie dlhodobé úverové zdroje.

Udržateľná miera rastu podniku predstavuje:

$$sgr = \frac{500 \cdot (1 - 0{,}2)}{3\,000 - 500 \cdot (1 - 0{,}2)} = 0{,}153846 = 15{,}38\ \%$$

Ak spoločnosť v budúcom roku neplánuje emitovať nové akcie a nemá zámer zvýšiť svoju zadlženosť, môže dosiahnuť v plánovanom účtovnom období maximálne 15,38-percentný rast bilančnej sumy aj čistého zisku.

Spoločnosť v budúcom roku rastie o 15,38 %, to znamená, že objem jeho majetku aj cudzích zdrojov rastie o 15,38 %. Na strane aktív sa účtovná hodnota majetku zvyšuje o udržateľnú mieru rastu:

 ISBN 978-80-225-4462-7

$$M_1 = M_0 \cdot (1 + sgr) = 5\,000 \cdot (1 + 0{,}1538) = 5\,769$$

Na strane pasív sa objem cudzích zdrojov takisto zvyšuje o udržateľnú mieru rastu:

$$CK_1 = CK_0 \cdot (1 + sgr) = 2\,000 \cdot (1 + 0{,}1538) = 2\,307{,}6$$

Predpokladaný objem vlastného kapitálu je daný rozdielom predpokladanej bilančnej sumy (prognózovaného objemu majetku a kapitálu) a predpokladanej hodnoty cudzích zdrojov:

$$VK_1 = M_1 - CK_1 = 5\,769 - 2\,307{,}6 = 3\,461{,}4$$

Strana aktív	**Súvaha k 31. 12. 2018**		Strana pasív
Majetok	5 769 000	Vlastné imanie	3 461 400
		Záväzky	2 307 600
Spolu majetok	**5 769 000**	**Spolu vlastné imanie a záväzky**	**5 769 000**

Pretože nedošlo k zmene indikátora rentability aktív (ROA) a ani k zmene dividendovej politiky, položky plánu zisku a plánu rozdelenia zisku sa menia o udržateľnú mieru rastu 15,38 %.

Prognózovaný objem čistého zisku: $Z_1 = Z_0 \cdot (1 + sgr) = 500 \cdot (1 + 0{,}1538) = 576{,}9$ (tis. €)

Prognózovaný objem dividend: $Div_1 = Z_1 \cdot DP = 576{,}9 \cdot 0{,}2 = 115{,}4$ (tis. €)

Prognózovaný objem ponechaného zisku v podniku:

$PZ_1 = Z_1 \cdot (1 - DP) = 576{,}9 \cdot (1 - 0{,}2) = 461{,}5$ (tis. €) alebo 576,9 – 115,4 = 461,5 (tis. €)

Predpokladaný objem vlastného imania sa zvýšil len v sume ponechaného zisku 461,4-tis. eur (malá odchýlka s predpokladaným objemom zisku bola spôsobená zaokrúhlením). Pri aplikácii tejto metódy sme dodržali aj prepojenosť medzi jednotlivými výkazmi. V plánovanej súvahe aj v pláne zisku vykazujeme rovnakú sumu ponechaného zisku (461,4-tis. €):

Strana aktív	**Súvaha k 31. 12. 2018**		Strana pasív
Majetok	5 769 000	Vlastné imanie	3 461 400
		z toho ponechaný zisk za r. 2017	*461 400*
		Záväzky	2 307 600
Spolu majetok	**5 769 000**	**Spolu vlastné imanie a záväzky**	**5 769 000**

Určíme úroveň rentability aktív za východiskový a za budúci rok, pričom základom na jeho výpočet bude ponechaný zisk. Ukazovateľ by mal mať rovnakú hodnotu vo všetkých rokoch (tabuľka 1).

Tabuľka 1

Výpočet ukazovateľa ROA

2017	**2018**
$PZ_0 = Z_0 \cdot (1 - DP) = 500 \cdot (1 - 0{,}2) = 400$	$PZ_1 = Z_1 \cdot (1 - DP) = 576{,}9 \cdot (1 - 0{,}2) = 461{,}5$
$M_0 = 5\,000$	$M_1 = M_0 \cdot (1 + sgr) = 5\,000 \cdot (1 + 0{,}1538) = 5\,769$
$ROA_0 = \frac{PZ_0}{M_0} = \frac{400}{5\,000} = 0{,}08$	$ROA_1 = \frac{PZ_1}{M_1} = \frac{461{,}5}{5\,769} = 0{,}08$
ROA_0 = 8 %	**ROA_1 = 8 %**

Zdroj: vlastné výpočty

 ISBN 978-80-225-4462-7

6 Záver

Výkonnosť podniku determinuje miera rastu zisku, miera rastu ponechaného zisku ako aj miera rastu zdrojov financovania. Rast bilančnej sumy – majetku a kapitálu – lepšie poukáže na rast výrobných podnikov, pretože určitou mierou súvisí aj s hodnotou výrobného podniku stanoveného majetkovou metódou.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0404/16 „Finančné výzvy po poslednej globálnej finančnej kríze a možnosti rozvoja slovenského kapitálového trhu“ v rozsahu 100 %.

Použitá literatúra (References)

Brealey, A. R. – Myers, S. C. & Allen, F. (2007). *Principles of Corporate Finance.* McGraw-Hill, 2007. ISBN 978-0073405100.

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

Hyránek, E. – Nagy, L. (2015). *Finančné plánovanie*. Bratislava: Ekonóm, 2015. ISBN 978-80-225-4171-8.

Contact

Ing. Ladislav Nagy, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikových financií
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: ladislav.nagy@euba.sk

Vplyv priemyselnej výroby na životné prostredie
The Impact of Industry on the Environment

Júlia Rakovská

Abstract
Long term industrial activity, in the structure of which strongly polluting sector prevail, is evident on all parts of the environment. A sector effecting the environment the most is power engineering and coal industry mining as sectors have a long term negative effect on all parts of the environment. The environmental aspect was accented after 1989 introduction of ISO 14000 norms or various environmental projects. It can be agreed that with the introduction of these regulations the quality of the environment is gradually getting better.

JEL classification*: Q 01, Q 50*
Keywords*: industry, environment, industrial node*

1 Úvod

Ochrana životného prostredia a ekologická výroba je v súčasnosti aktuálnou témou. V súvislosti s neustálym nárastom ľudskej populácie, zmien klimatických podmienok, je potrebné venovať sa tejto problematike na úrovni štátnej, medzinárodnej a globálnej. Minimalizácia činností, ktoré negatívne vplývajú na životné prostredie, by mala byť cieľom nielen jednotlivcov, všetkých záujmových skupín a štátov, ale aj samotných podnikov. Tie by mali svoju podnikateľskú činnosť korigovať tak aby obmedzili znečisťovanie prostredia a vyrábali ekologicky vhodnejšie výrobky. Na dosiahnutie tohto cieľa v súčasnosti existuje veľa nástrojov a stále pribúdajú nové, progresívnejšie nástroje, ktoré majú priniesť environmentálne zlepšenie.

V súčasnosti je aktuálna najmä otázka ekologizácie hospodárstva a spoločenského vedomia. Ekologizácia hospodárstva a spoločenského vedomia je pojem, ktorý v sebe zahŕňa aplikáciu ekologických poznatkov do ekonomického a spoločenského života človeka a ľudskej spoločnosti. Má jednoduchý cieľ, ktorý je zameraný na zlepšenie podmienok životného prostredia, a to nielen pre človeka, ale aj pre ostatné živé organizmy. Ekologizáciou chceme dosiahnuť rovnováhu v biosfére a zabezpečiť tak trvalo udržateľný rozvoj života v nej.

2 Interakcia priemyselnej výroby a životného prostredia

Priemyselná výroba výrazne ovplyvňuje životné prostredie. Týka sa to jednotlivých zložiek životného prostredia, a to najmä emisiami znečisťujúcich látok do ovzdušia, vody a pôdy v dôsledku havárií a produkciou priemyselných odpadov. Zároveň v priemyselnej výrobe dochádza k spotrebe prírodných zdrojov a záberom pôdy.

Pod pojmom „prostredie“ rozumieme všetko, čo človeka obklopuje a vytvára mu podmienky pre život a jeho existenciu. Prostredie tvorí základ predpokladu ďalšieho vývoja človeka. Z hľadiska vplyvu na životné prostredie je potrebné odborne zhodnotiť súlad konkrétneho stavu podniku, prevádzky, výrobne, objektov s platnými predpismi na ochranu životného prostredia, stavebného zákona a zákona o pôde i jej ochrane. Hodnotí sa najmä, v ktorých smeroch hodnotený objekt dodržuje, prípadne v ktorých nemôže dodržiavať platné právne predpisy na ochranu životného prostredia, s vyčíslením nákladov, ktoré sú nevyhnutné na dosiahnutie súladu s týmito predpismi, a vyčíslenie škôd na životnom prostredí spôsobené doterajšou činnosťou objektu. Predstavuje vyhodnotenie záväzkov podniku z hľadiska ochrany životného prostredia, ktoré sa vzťahujú na tento majetok. Environmentálny dlh tvoria negatívne následky minulých antropogénnych aktivít na súčasný stav životného prostredia.

V peňažnom vyjadrení environmentálny dlh predstavuje náklady, ktoré je potrebné vynaložiť na odstránenie alebo aspoň na eliminovanie negatívnych následkov doterajšej činnosti na jednotlivé zložky životného prostredia. Do ohodnotenia environmentálneho dlhu treba zahrnúť náklady, ktoré je potrebné vynaložiť na odstránenie nesúladu s príslušnou legislatívou v nasledovných oblastiach:

- ochrany ovzdušia
- ochrany a využívania nerastného bohatstva
- ochrany a racionálneho využívania podzemných a povrchových vôd
- ochrany a racionálneho využívania pôdy (poľnohospodárska a lesná)
- ochrany prírody a krajiny vrátane lesného fondu
- odpadového hospodárstva
- územného plánovania a stavebného poriadku.

2. 1 Súčasný stav priemyselnej výroby vo vzťahu k životnému prostrediu

Na základe podrobného rozboru problémových odvetví v 25 európskych štátoch bolo stanovené nasledujúce poradie jednotlivých priemyselných odvetví podľa ich škodlivého pôsobenia na biosféru:

- ťažobný priemysel
- energetický priemysel
- hutnícky priemysel
- chemický priemysel
- ľahký priemysel.

Ako sa uvádza v Správe o stave životného prostredia SR v roku 2015, emisie hlavných znečisťujúcich látok z priemyselnej výroby v roku 2014 klesli v porovnaní s rokom 2008, emisie CO naproti tomu vzrástli. Klesli najmä emisie nemetánových organických prchavých látok. Emisie perzistentných organických látok z priemyselných procesov v hodnotenom období vzrástli. Emisie ťažkých kovov taktiež vzrástli.

Emisie skleníkových plynov z priemyselných procesov a použitia produktov v roku 2014 v porovnaní s rokom 1990 klesli, v porovnaní s rokom 2000 však vzrástli. Vzrástol aj podiel priemyselných procesov a použitia produktov na celkových emisiách skleníkových plynov v porovnaní s rokmi 1990 a 2000.

Znečistenie priemyselnými odpadovými vodami v rokoch 2006 až 2015 kleslo. Najväčší pokles znečistenia bol zaznamenaný v ukazovateli biochemickej spotreby kyslíka. Najväčší podiel na celkovom znečistení priemyselnými odpadovými vodami dosiahol ukazovateľ chemickej spotreby kyslíka dichrómanom draselným.

Vznik odpadov z priemyselnej výroby v priebehu rokov 2008 až 2015 klesol. Klesol aj podiel množstva vyprodukovaných odpadov v priemyselnej výrobe na celkovom množstve odpadov vyprodukovaných v rámci jednotlivých odvetví hospodárstva.

Odbery vody v priemysle v priebehu rokov 2000 až 2015 klesli. Týkalo sa to odberov povrchovej vody, odberov podzemnej vody pre potravinársky priemysel a pre ostatný priemysel. Taktiež klesol podiel priemyslu na celkových odberoch povrchovej vody a podiel ostatného priemyslu na celkových odberoch podzemnej vody. Podiel potravinárskeho priemyslu na celkových odberoch podzemnej vody v roku 2015 vzrástol.

Úbytky pôdy na priemyselnú výstavbu v priebehu rokov 2000 až 2015 majú kolísavý trend. Najväčšie úbytky poľnohospodárskej pôdy boli zaznamenané v roku 2009 a najväčšie úbytky lesných pozemkov boli zaznamenané v roku 2001.

 ISBN 978-80-225-4462-7

2. 2 Najzávažnejšie problémy životného prostredia globálneho charakteru

Kvalitatívna a kvantitatívna záťaž, ktorú človek vybavený neustále sa zdokonaľujúcou technikou a účinnejšími technológiami, implantuje do prírody, sa stáva neúnosnou. Príroda v dôsledku nadmerného čerpania prírodných zdrojov z prírodného bohatstva a intenzívneho, neúnosného zaťažovania produktmi ekonomických činností postupne znižuje až stráca produkčnú, asimilačnú a disimilačnú schopnosť, vyrovnanosť katabolických a anabolických procesov. narúšajú sa väzby biotických systémov, vzájomné väzby jednotlivých zložiek prírody (v ekologickom ponímaní ide o stav charakterizujúci blížiacu sa ekologickú krízu). Výsledkom toho sú trvalé, nežiaduce zmeny prírody. Negatívny dopad ľudskej činnosti na prírodu a svoje okolie dosiahol taký stupeň, že sú iniciované logické spätné väzby a ľudská činnosť ohrozuje existenciu samotného človeka.

Medzi najzávažnejšie problémy životného prostredia spôsobené ľudskou činnosťou sa zaraďujú najmä tieto:

- globálne otepľovanie (globálna klimatická zmena),
- zoslabovanie ozónovej vrstvy v stratosfére,
- kyslá atmosférická depozícia (kyslé zrážky),
- ohrozenie biologickej diverzity,
- degradácia pôdy,
- kontaminácia vôd (oceány, rieky, podzemné zásoby vody),
- produkcia odpadov (kvantita, toxicita, rádioaktivita).

3 Možnosti riešenia environmentálnych problémov v priemyselných podnikoch

Snaha o zachovanie priaznivého životného prostredia sa týka ako organizácií, podnikov, tak aj jednotlivcov. Spomenieme niektoré možnosti riešenia aktuálnych ekologických problémov z hľadiska podniku.

Pod vplyvom rapídne sa zhoršujúcej situácie v životnom prostredí dochádza v poslednom období k postupnej zmene vo vzťahu človeka k životnému prostrediu. Rímsky klub ako nevládna medzinárodná organizácia si za hlavný cieľ vytýčil upozorňovať vedúcich hospodárskych činiteľov a politikov, aké nebezpečie hrozí ľudstvu, ak bude v ekonomickom vývoji presadzovať intenzívny rozvoj bez ohľadu na stav a kvalitu prírodných zdrojov a regeneračnú schopnosť prírody. V nej zdôrazňujú nebezpečenstvo neodvratnej krízy vzájomného pôsobenia človeka a prírody, ktorá vyplýva z rýchlej industrializácie, rastu obyvateľstva, využívania surovín a znehodnocovania životného prostredia. Východiská sa hľadajú v tzv. nulovom raste, t.j. v spomalení až zastavení ekonomického rozvoja a zachovaní len jednoduchej produkcie výroby.

Ochrana biosféry: Minimalizovať uvoľňovanie akýchkoľvek polutantov, ktoré by mohli spôsobiť environmentálne poškodzovanie vzduchu, vody alebo pôdy. Mali by byť strážcami obyvateľov riek, jazier, močiarov, pobrežných zón a oceánov a mali by sa vyhýbať vytváraniu skleníkového efektu, vyčerpaniu ozónovej vrstvy, kyslému dažďu a smogu.

Udržateľné využívanie prírodných zdrojov: Podniky by mali robiť udržateľné využívanie obnoviteľných prírodných zdrojov ako sú močiare a lesy. Mali by konzervovať neobnoviteľné prírodné zdroje účinným využívaním a starostlivým plánovaním.

Redukcia a využívanie odpadu: Minimalizovať odpad, zvlášť nebezpečný odpad a kde je to len možné recyklovať materiály. Mali by nakladať so všetkými odpadmi bezpečnými a zodpovednými metódami.

Rozumné využívanie energie: Využívať environmentálne bezpečné a udržateľné energetické zdroje. Podniky by mali investovať do zlepšenia energetickej účinnosti a

 ISBN 978-80-225-4462-7

znižovania energie v našich výrobách. Mali by maximalizovať energetickú účinnosť produktov, ktoré používame alebo predávame.

Redukcia rizika: Minimalizovať environmentálne, zdravotné a bezpečnostné riziká pre našich zamestnancov a pre komunitu, v ktorej pracujeme používaním bezpečných technológií a operačných postupov a neustálou pripravenosťou na nebezpečenstvo.

Marketing bezpečných produktov a služieb: Predávať produkty, ktoré minimalizujú environmentálny dopad a sú bezpečné pri bežnom používaní spotrebiteľmi. Mali by informovať zákazníkov o environmentálnych dopadoch našich výrobkov a služieb.

Odhalenie: Podniky by mali odhaľovať svojim zamestnancom a verejnosti nehody vzťahujúce sa na naše výrobné operácie, ktoré môžu poškodiť životné prostredie, alebo spôsobiť zdravotné alebo bezpečnostné riziko.

Vzdelávanie zamestnancov – sústavne zvyšovať environmentálne povedomie a odborné vedomosti zamestnancov a viesť ich k environmentálnej zodpovednosti.

Hodnotenie ročných správ: Podniky by mali viesť a robiť verejné výročné samohodnotenie svojho pokroku v zavádzaní týchto princípov a v súlade so všetkými aplikovateľnými zákonmi a predpismi.

3. 1 Environmentálne manažérstvo

Integrácia ochrany životného prostredia do podnikovej koncepcie sa dnes stáva kľúčovou záležitosťou všetkých výrobných podnikov, ktoré si chcú v podmienkach trhovej ekonomiky udržať svoje postavenie a byť konkurencieschopné. Nielen vnútorný trh, ale aj medzinárodné trhy dnes požadujú od svojich partnerov vysoko zabezpečený systém ochrany a tvorby životného prostredia, ktorý akceptuje začlenenie environmentálnych faktorov do výrobnej politiky firmy s cieľom znížiť ekologické záťaže výrobných podnikov, zabrániť pôsobeniu novo vznikajúcich negatívnych vplyvov na životné prostredie a prispieť k odstráneniu starých environmentálnych záťaží. Predpokladom pre splnenie týchto podmienok trhu je budovanie vyspelých systémov riadenia ochrany životného prostredia v organizáciách.

Environmentálne manažérstvo je v oblasti priemyselnej výroby a služieb jedným z najefektívnejších nástrojov dosahovania prioritného cieľa, ktorým je minimalizovanie negatívnych vplyvov výrobnej činnosti na jednotlivé zložky životného prostredia. Prostredníctvom environmentálne orientovaného riadenia v podniku je potrebné uskutočňovať také aktivity, aby sa prekonávali rozpory medzi trhom, spoločnosťou a životným prostredím. Program environmentálneho manažérstva umožňuje zvýšiť ekonomickú účinnosť podnikateľského subjektu, získať nový potenciál zisku a zlepšiť environmentálny profil podniku. Podnik usilujúci sa o úspech na trhu, sa stretáva s čoraz intenzívnejšou požiadavkou certifikácie environmentálnej kvality výrobkov, výroby a služieb. Kvalita produkcie, bezpečnosť a hygiena práce a znižovanie environmentálnej záťaže sú najdôležitejšie oblasti záujmu manažmentu priemyselných podnikov v súčasnej dobe.

Environmentálna orientácia výrobných podnikov sa premieta do trhového správania v troch smeroch:

- environmentálne vlastnosti výrobkov sa stávajú najvýraznejším konkurenčným faktorom,
- verejná mienka stále viac uprednostňuje podniky, ktoré produkujú svoje výrobky environmentálne šetrne,
- stále viac sa rozširuje trhový sektor environmentálnych technológií.

Environmentálne riadenie podniku prostredníctvom environmentálneho manažérskeho systému znamená pre podnik integráciu tohto nástroja do celkového systému riadenia.

 ISBN 978-80-225-4462-7

Cieľom systému environmentálne orientovaného riadenia podniku je:

- Riešenie problematiky odpadov, ktorá je vyjadrená v programoch minimalizácie alebo prevencie odpadov – waste management.
- Problematika ochrany pracovníkov a bezpečnosti práce a prevencie havárií ohrozujúcich okolie podniku – safety management.
- Zabezpečovanie kvality, ktorá je limitou konkurencieschopnosti na vyspelých trhoch – quality management.
- Systém environmentálneho manažérstva je časť celkového systému manažérstva v organizácii, ktorá zahŕňa organizačnú štruktúru, plánovacie činnosti, zodpovednosti, praktiky, postupy, procesy a zdroje na prípravu, uplatňovanie, dosahovanie, preskúmavanie a udržiavanie environmentálnej politiky.

3. 2 Environmentálne aspekty a environmentálne vplyvy

Environmentálne aspekty definujeme ako zložky činností, výrobkov a služieb, ktoré môžu mať určitú spojitosť so životným prostredím. Významný environmentálny aspekt je ten, ktorý má alebo môže mať podstatný vplyv na životné prostredie.

Environmentálny vplyv je potom definovaný ako každá odchýlka v životnom prostredí (priaznivá alebo nepriaznivá), ktorá vyplýva čiastočne alebo úplne z výrobných činností, služieb a výrobkov. Aktualizácia zoznamu environmentálnych aspektov a ich vplyvov sa vykonáva najmä z týchto dôvodov:

a) technicko-technologických:

- významná zmena technológie výroby (výmena technologických zariadení, zmena vstupných surovín),
- vykonanie technických opatrení na elimináciu vplyvu danej činnosti na životné prostredie,
- ukončenie investičnej činnosti zameranej na elimináciu negatívnych vplyvov na životné prostredie (informácie podávajú pracovníci odboru OŽP),

b) normatívno-kontrolných:

- zmena právnych požiadaviek a požiadaviek odborových a technických noriem,
- zmena alebo zavedenie merania a monitorovania environmentálne relevantných výstupov z procesu.

3. 3 Úlohy a ciele udržateľného rozvoja

Udržateľný rozvoj spoločnosti je taký rozvoj, ktorý súčasným i budúcim generáciám zachováva možnosť uspokojovať ich základné životné potreby a pritom neznižuje rozmanitosť prírody a zachováva prirodzené funkcie ekosystémov. V praxi vyžaduje dodržiavanie určitých pravidiel, medzi ktoré patria:

- zásadu šetrenia, ktorá znamená najmä obmedzenie plytvania, uprednostňovanie trvalých výrobkov pred krátkodobo a jednorazovo použiteľnými (tvoriacimi odpad), obmedzenie strát (napr. tepla, lepšou izoláciou) a pod.,
- recykláciu požitých materiálov a výrobkov, čím sa šetria zdroje a znižuje znečisťovanie okolia odpadmi,
- využívanie obnoviteľných zdrojov, napr. slnečnej, vodnej a veternej energie a uprednostňovanie prírodných materiálov a výrobkov (napr. bavlny pred syntetickými vláknami),
- kontrolu populácie, t. j .stabilizáciu únosného počtu obyvateľov, ktoré je Zem schopná uživiť.

 ISBN 978-80-225-4462-7

Za hlavné ciele udržateľného rozvoja v Slovenskej republike možno v súčasnosti považovať:

- podporovať zachovanie prírody s jej rozmanitosťou a budúcim generáciám odovzdať dostatok šetrne využívaných prírodných zdrojov, zdravé a krásne životné prostredie,
- znižovať energetickú a surovinovú náročnosť hospodárstva a zvýšiť využívanie obnoviteľných zdrojov energie,
- stať sa krajinou pozitívne ovplyvňujúcou medzinárodné smerovanie,
- vytvoriť vyspelú občiansku spoločnosť, ktorá pri všetkých rozhodnutiach koná tak, aby boli na prvom mieste občania, kvalita ich života a kvalita životného prostredia podľa Národnej stratégie trvalo udržateľného rozvoja Slovenskej republiky.

3. 4 Hodnotenie udržateľnej spotreby a výroby v podniku

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.

4 Záver

Priemyselná výroba by mala sledovať dostupnosť zdrojov, mala by smerovať k zníženiu materiálovej a energetickej náročnosti a sústreďovať sa na odvetvia s vyššou technologickou náročnosťou produkcie. Dlhodobá priemyselná aktivita, v ktorej prevládajú silno znečisťujúce odvetvia, sa prejavuje na všetkých zložkách životného prostredia. Za odvetvia s najväčším vplyvom na životné prostredie možno označiť energetiku a ťažobný priemysel, pretože tieto odvetvia dlhodobo zaťažujú všetky zložky životného prostredia. Pre vodnú zložku životného prostredia je rizikovým faktorom najmä chemický priemysel.

V období po roku 1989 sa začal klásť zvýšený dôraz na environmentálne hľadisko (zavádzanie noriem radu ISO 14000, resp. rôznych environmentálnych projektov). Spolu so zavádzaním týchto opatrení možno sledovať aj postupné zlepšovanie kvality životného prostredia. Na priemyselné podniky sa v súčasnosti kladú čoraz väčšie požiadavky, aby predchádzali znečisťovaniu životného prostredia alebo ho aspoň minimalizovali. Ekologická výroba a využitie odpadu, ktorý vzniká pri výrobe, resp. jeho recyklovanie, sa stáva súčasným trendom a podnikom poskytuje konkurenčnú výhodu aj ekonomické prínosy.

 ISBN 978-80-225-4462-7

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0305/15 „Vplyv environmentálnych nástrojov na zvyšovanie konkurencieschopnosti a udržateľnosti podnikov“ v rozsahu 100 %.

Použitá literatúra (References)

Dobeš, V. et al. *Vstupní hodnocení možností inovací udržitelné spotřeby a výroby a návrh inovačního projektu.* Praha: ENVIROS, 2008. s. 3.

Huba, M., Ira, V. (2000) *Stratégia trvalo udržateľného rozvoja vo vybraných regiónoch.* Bratislava: Spoločnosť pre trvalo udržateľný život v SR, 2000. ISBN 80-968415-2-1.

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

Správa o stave životného prostredia v Slovenskej republiky v roku 2015. http://www.sazp.sk. [accessed 10.11.2017].

Sujová, A. (2013) *Environmentálny manažment*. In *Recenzovaný vedecko-odborný online časopis o ekodizajne* [online]. <http://ekodizajn.sk/?p=345. [accessed 10.11.2017]. ISSN 1338-6190.

http://www.ekologika.sk/mnetalny-manazersky-system.html. [accessed 10.11.2017].

https://www.enviroportal.sk/environmentalne-temy/starostlivost-o-zp. [accessed 10.11.2017].

Contact
Ing. Mgr. Júlia Rakovská, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu výroby a logistiky
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: julia.rakovska@euba.sk

Ekologické poľnohospodárstvo ako celosvetový trend
Organic agriculture as a global trend

Patrik Richnák

Abstract
The aim of the paper is to evaluate the current state and specifics of organic agriculture in the world based on the study of available literature, data and information from foreign and domestic sources. The contribution is divided into two parts. The first part is devoted to the theoretical view of organic agriculture, which is one of the most important sectors in the national economy. In this part of the article we focus on the definition of organic agriculture, assessing the advantages and disadvantages of organic agriculture, description of the goals and directions of organic agriculture and organic agriculture comparison with conventional agriculture. The second part of the paper contains research and discussion results that focus on the development and direction of organic agriculture from a global perspective.

JEL classification*: Q 01, Q 19, Q 50*
Keywords*: environment, organic agriculture, organic agricultural land*

1 Úvod

Súčasné hospodárske prostredie v období prebiehajúcej globalizácie, rýchly technologický pokrok a hrozba ekonomických turbulencií prinášajú so sebou nové výzvy (Čambalíková & Szabo 2014). Celosvetový trend je chrániť životné prostredie používaním obnoviteľných zdrojov, recyklovaním materiálu, kupovaním bioproduktov a biopotravín.

Ekologické poľnohospodárstvo presadzuje myšlienku trvale udržateľného rozvoja. Predstavuje systém hospodárenia, kedy sa nepoužívajú chemické látky, syntetické pesticídy, hnojivá a produkujú sa kvalitné biopotraviny. Vďaka ekologickému poľnohospodárstvu je hospodárenie v súlade s prírodou, založenej na holistickom prístupe, kedy príroda predstavuje jeden celok z ekologických, ekonomických a sociálnych aspektov produkcie.

2 Teoretické východiská o ekologickom poľnohospodárstve

V teoretickej časti príspevku sme vymedzili ekologické poľnohospodárstvo, prostredníctvom viacerých domácich a zahraničných autorov. Následne sme zhrnuli jeho výhody a nevýhody do tabuľky. Neodmysliteľnou súčasťou ekologického poľnohospodárstva sú jeho ciele a smery, ktoré sme popísali v podkapitole 2.1. V podkapile 2.2 sme komparáciou porovnali ekologické poľnohospodárstvo s konvenčným poľnohospodárstvom.

Poľnohospodárstvo a životné prostredie je úzko prepojené a dochádza k ich vzájomnému ovplyvňovaniu, ktoré môže byť pozitívneho alebo negatívneho charakteru. Poľnohospodárstvo je do určitej miery závislé na prírodných zdrojoch a ich kvalite. Na druhej strane neohľaduplné využívanie prírodných zdrojov pri poľnohospodárskej činnosti predstavuje závažné ohrozenie jeho niektorých zložiek. Ku koexistencii poľnohospodárstva a životného prostredia dochádza už 7 000 rokov, avšak ich vzájomný vzťah začal mať problémy v 20. storočí (Damohorský, 2007).

Ekologické poľnohospodárstvo je založené na filozofii holistického chápania prírody, podľa ktorej je človek súčasť prírody, ktorú si nemá násilne podriaďovať. Definujeme ho ako systém, ktorý je založený na miestnych a obnoviteľných zdrojoch. Základom ekologického poľnohospodárstva je viacúčelový osevný postup (Lacko-Bartošová, 2005).

Medzinárodná federácia hnutí organického poľnohospodárstva (IFOAM), založená v r. 1972 definuje ekologické poľnohospodárstvo ako taký produkčný systém, ktorý zachováva zdravie pôdy, ekosystémov a ľudí. Ekologické poľnohospodárstvo sa spolieha na ekologické procesy, biodiverzitu a cykly prispôsobené miestnym podmienkam, uprednostnene pred vstupmi s nepriaznivými účinkami. Ekologické poľnohospodárstvo je kombináciou tradície, inovácie a vedy, ktorá je užitočná životnému prostrediu a podporuje férové obchodné vzťahy, dobrú kvalitu života pre všetkých zainteresovaných (IFOAM, 2005).

Hlavnou myšlienkou organického (ekologického) poľnohospodárstva je selektívne využívanie moderných technológií a zabránenie používania prvkov, ktoré sú rizikové alebo spôsobujú poškodenie životného prostredia, alebo zapríčiňujú separáciu poľnohospodárskych postupov od prírodného prostredia (Dabbert & Häring & Zanoli, 2004).

Ekologické poľnohospodárstvo alebo biologické poľnohospodárstvo ako alternatíva ku konvenčnému poľnohospodárstvu môžeme charakterizovať ako produkciu potravín a poľnohospodárskych produktov s prirodzeným výrobným postupom, ktoré zohľadňujú poznatky ekológie a ochrany životného prostredia (Olaf, 2016).

Organické poľnohospodárstvo je hlavným typom ekologického poľnohospodárstva, ktoré sa však v mnohých krajinách označuje aj pojmom biologické poľnohospodárstvo. Tento typ poľnohospodárstva je upravený celým radom noriem a štandardov, ktoré sú uplatňované po celom svete (Nafferton Ecological Farming Group, 2017).

Podľa Ministerstvo poľnohospodárstva, potravinárstva a vidieckych záležitostí (OMAFRA), ktoré je zodpovedné za potraviny, a poľnohospodárstvo vo vidieckych oblastiach v kanadskej provincii Ontária v Kanade je ekologické poľnohospodárstvo spôsob pestovania plodín a živočíšnej výroby, ktoré nezahŕňa používanie pesticídov, hnojív, geneticky modifikovaných organizmov, antibiotík a rastových hormónov. Za základné princípy ekologického poľnohospodárstva sa považuje (OMAFRA, 2016):

- chrániť životné prostredie, minimalizovať degradáciu a eróziu pôdy, znížiť jej znečistenie,
- udržiavať dlhodobú úrodnosť pôdy optimalizáciou podmienok biologických procesov v pôde,
- zachovať biologickú diverzitu,
- v rámci podniku recyklovať materiály a zdroje v najväčšej možnej miere,
- produkcia ekologických výrobkov,
- využívať obnoviteľné zdroje.

V ekologickom poľnohospodárstve rozlišujeme nasledovné výhody a nevýhody, ktoré sú uvedené v tabuľke 1.

Tabuľka 1

Výhody a nevýhody ekologického poľnohospodárstva

Výhody	Nevýhody
zníženie aplikácie priemyselných hnojív, herbicídov a pesticídov	nižšie výnosy
produkcia zdravých potravín bez chémie	zvýšený nárok na ručnú prácu
podpora rozvoja vidieka a ochrana životného prostredia	veľká byrokracia
zvýhodnenie formou dotácií od štátu	prísne dodržiavanie postupov pri všetkých činnostiach v rámci farmy, resp. firmy

Zdroj: Rovný, P. & Horská, E. (2010)

 ISBN 978-80-225-4462-7

2.1 Ciele a smery ekologického poľnohospodárstva

Hlavný cieľ ekologického poľnohospodárstva definujú autori rôznymi pojmami, deleniami a definíciami. V príspevku si uvedieme definíciu cieľov a smerov podľa viacerých autorov.

Moudrý a kol. (2007) uvádza nasledovné ciele ekologického poľnohospodárstva:

- dlhodobé udržanie a zlepšovanie pôdnej úrodnosti,
- ochrana genofondu a udržanie biodiverzity,
- zachovanie krajinných prvkov a ich harmonizácia,
- obhospodarovanie, udržanie a ochrana vôd pre znečistením,
- efektívne využívanie energie, orientácia na obnoviteľné zdroje,
- snaha o maximálnu recirkuláciu a zabránenie vniknutiu cudzorodých látok do agrosystému,
- produkcia kvalitných surovín a potravín,
- optimalizácia životných podmienok pre všetky organizmy vrátane človeka.

Cieľom ekologického poľnohospodárstva je podľa Grznára a kol. (2010):

- produkovať zdravotne neškodné potraviny (biopotraviny) s vysokou nutričnou hodnotou,
- trvale zachovávať prirodzenú úrodnosť pôdy,
- hospodárne využívať prírodné zdroje, aby nedochádzalo k negatívnemu ovplyvňovaniu životného prostredia,
- zabezpečiť maximálnu recirkuláciu živín a energie pomocou integrácie urbanizovaných plôch, agroekosystémov a prírodných ekosystémov,
- vytvoriť systém chovu zvierať prispôsobený ich prirodzeným životným potrebám,
- využívať pestovateľské metódy v súlade s prírodou a zabezpečiť základné životné podmienky pre všetky druhy,
- znížiť energetické vstupy na minimum, hlavne tie, ktoré predstavujú značné riziko pre živočíchy, rastliny a človeka,
- zabezpečiť pre farmárov zodpovedajúci príjem, uspokojenie z práce a bezpečné pracovné podmienky,
- utvoriť dobrý vzťah medzi poľnohospodárom a konzumentom.

Autori Šarapatka & Urban (2006) presadzujú názor, že v ekologickom poľnohospodárstve sa presadzujú nasledovné ciele:

- produkcia potravín a krmív s vysokou nutričnou hodnotou v dostatočnom množstve a kvalite,
- pracovať v uzatvorených cykloch kolobehu látok s využitím miestnych zdrojov,
- udržovať a zlepšovať úrodnosť a kvalitu pôdy,
- vyvarovať sa všetkým formám znečistenia pochádzajúcich z poľnohospodárskych podnikov,
- minimalizovať využitie neobnoviteľných surovín a fosílnych palív.
- eliminácia minerálnych hnojív a pesticídov,
- vytvoriť podmienky zvieratám, ktoré zodpovedajú ich fyziologickým a etologickým potrebám
- zachovanie prírodných ekosystémov v krajine
- udržiavať tradičný chod poľnohospodárskej kultúry,
- ekonomicky a sociálne podporovať poľnohospodárov.

 ISBN 978-80-225-4462-7

Autori Kozáková & Paška & Lančarič & Savov (2012) rozlišujú niekoľko smerov ekologického poľnohospodárstva. Zaraďujú k nim:

- Organické poľnohospodárstvo – jeho podstata pramení z lokálnych a obnoviteľných zdrojov a taktiež uzavretom cykle živín.
- Organicko-biologické poľnohospodárstvo – využíva rastlinné extrakty namiesto pesticídov, udržuje prirodzenú pôdnu úrodnosť a podporuje biologické procesy v pôde.
- Biologické poľnohospodárstvo – odporúča rotáciu plodín, buriny reguluje ručne a zakazuje minerálne hnojenie.
- Biologické-dynamické poľnohospodárstvo – založené na predpoklade, že život na zemi je ovplyvňovaný kozmickými silami.
- Veganické poľnohospodárstvo – vylučuje organické hnojivá živočíšneho typu.
- Metóda A.N.O.G. – zameriava sa na kvalitu produktov a zakazuje pesticídy a priemyselné hnojivá.
- Makrobiotická metóda – produkuje poľné plodiny, preferuje záhradníčenie a chov zvierat.
- Trvalo-udržateľné poľnohospodárstvo – charakteristické pre neho je obrábanie pôdy a využívanie prírodných obnoviteľných zdrojov.

2.2 Ekologické verzus konvenčné poľnohospodárstvo

Na základe predchádzajúcich charakteristík ekologického poľnohospodárstva je jeho typickým znakom minimalizovať poškodzovanie životného prostredia, využívať obnoviteľné zdroje, pestovať rastliny a chovať zvieratá v súlade s prírodou.

Konvenčné poľnohospodárstvo predstavuje formu poľnohospodárskej veľkovýroby, ktorá je intenzívna a ktorej hlavným cieľom je zvýšiť poľnohospodársky obrat a zlacniť poľnohospodársku výrobu. Táto forma znehodnocuje životné prostredie nadmerným používaním postrekov, hnojív, mechanizmov, produkovaním lacných potravín, ktoré obsahujú dusičnany a pesticídy (Paull, 2006).

V nasledujúcej tabuľke môžeme vidieť rozdiely medzi ekologickým a konvenčným poľnohospodárstvom.

Tabuľka 2

Rozdiely medzi ekologickým a konvenčným poľnohospodárstvom

Ekologické poľnohospodárstvo	Konvenčné poľnohospodárstvo
Priorita kvality produkcie	Priorita kvantity produkcie
Mnohostranná výroba	Špecializovaná výroba
Pestrý osevný postup	Jednoduchý osevný postup
Regulácia škodcov	Pesticídy
Organické hnojivá	Priemyselné hnojivá
Voľný chov zvierat	Ustajnenie zvierat
Zákaz pestovania GMO	Pestovanie GMO
Vyššie pracovné náklady	Väčšie materiálové vstupy

Zdroj: Marečková, Z. & Vybíralová, J. (2010).

3 Výskumný dizajn

Hlavným cieľom príspevku je na základe štúdia dostupnej literatúry, údajov a informácií pochádzajúcich zo zahraničných a domácich zdrojov zhodnotiť súčasný stav a špecifiká ekologického poľnohospodárstva vo svete. Na poskytnutie uceleného pohľadu bolo potrebné riešenú problematiku rozpracovať na čiastkové ciele:

 ISBN 978-80-225-4462-7

- charakteristika pojmu ekologické poľnohospodárstvo,
- definícia cieľov a smerov ekologického poľnohospodárstva,
- komparácia ekologického a konvenčného poľnohospodárstva,
- analýza ekologického poľnohospodárstva vo svete,
- aktuálny stav ekologického poľnohospodárstva vo svete.

K spracovaniu informácií a poznatkov v príspevku o stave a analýze ekologického poľnohospodárstva sme využili klasické metódy analýzy, syntézy, komparácie, dedukcie. Taktiež sme využili aj grafické metódy pomocou ktorých sme znázorňili hromadné javy. Spracovanie údajov a informácií o stave a analyzovanie ekologického poľnohospodárstva vo svete sa uskutočnilo na zákalde zahraničných štúdií a správ z FIBL a IFOAM.

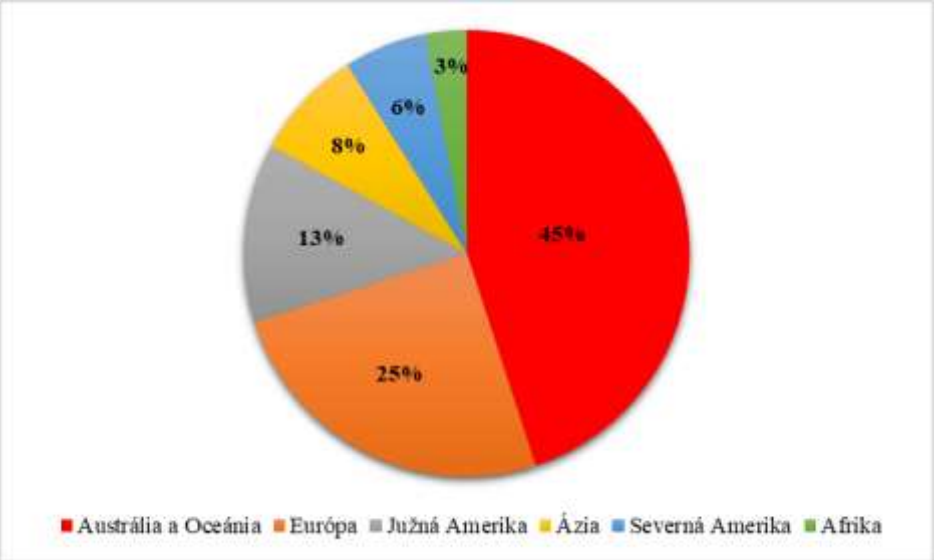
4 Výsledky a diskusia

Ekologické poľnohospodárstvo sa rozširuje po celom svete ako novodobý trend. Jeho vývoj a smerovanie si priblížime z celosvetového pohľadu. V roku 1972 bol vytvorený Medzinárodný zväz ekologického poľnohospodárstva (IOFAM), ktorý zastrešuje ekologické poľnohospodárstvo na svetovej úrovni. Jeho súčasťou je viac ako 800 členských organizácií vo vyše 100 krajinách sveta.

Podľa najnovších prieskumov The World of Organic Agriculture z roku 2015, kde je zapojených 179 krajín vo svete môžeme na obrázku 1 vidieť percentuálne podiely ekologickej poľnohospodárskej pôdy podľa kontinentov.

Najväčší percentuálny podiel 45 % ekologickej poľnohospodárskej pôdy je v Austrálii a Oceánii. Európa využíva 25 % ekologickej poľnohospodárskej pôdy a zaraďuje sa na druhé miesto. Tretí najväčší percentuálny podiel 13 % má Južná Amerika. Na obrázku vidíme, že Ázia využíva 8 % ekologickej poľnohospodárskej pôdy a Severná Amerika 6 %. Najmenšie percentuálne zastúpenie 3 % ekologickej poľnohospodárskej pôdy využíva Afrika.

Obrázok 1
Percentuálny podiel ekologickej poľnohospodárskej pôdy podľa kontinentov za rok 2015



Zdroj: spracované podľa The World of Organic Agriculture (2017)

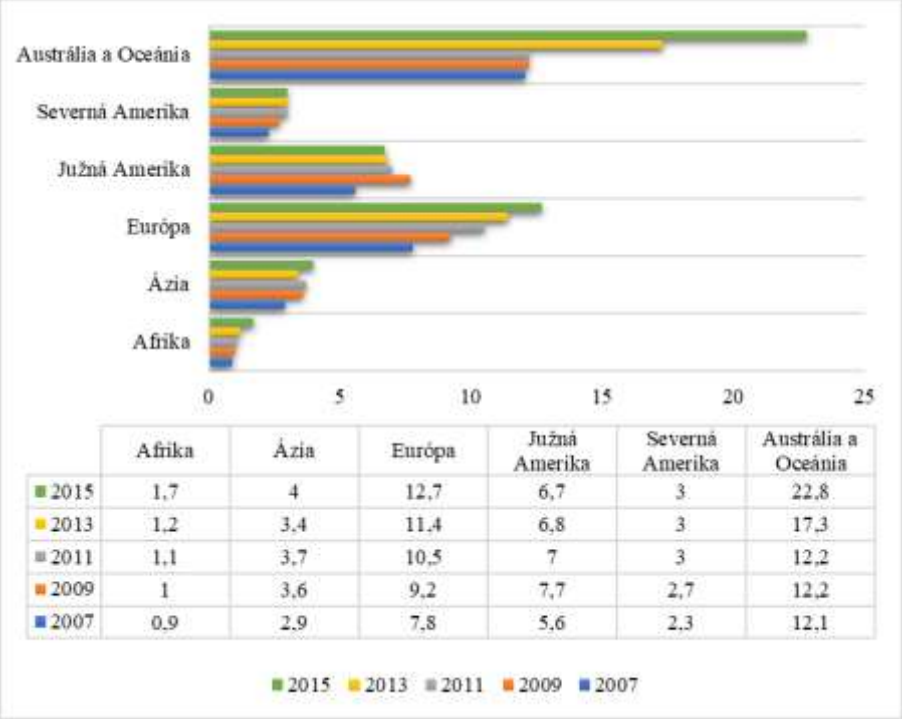
Na obrázku 2 môžeme vidieť vývoj rastu ekologickej poľnohospodárskej pôdy na svete od roku 2007 do roku 2015. Počas jednotlivých rokov mala Austrália a Oceánia najväčší podiel ekologickej pôdy. V roku 2007 až 2011 bol podiel na úrovni 12 mil. hektárov, avšak výrazný skok nastal v roku 2013, kde podiel bol 17,3 mil. hektárov. Podiel ekologicky využívanej pôdy neustále narastá, pretože podľa posledných dostupných informácií v Austrálii a Oceánii tvorí

 ISBN 978-80-225-4462-7

ekologicky poľnohospodárska pôda 22,8 mil. hektárov. Neustály rast ekologicky obhospodarovanej pôdy môžeme sledovať aj v Európe. V roku 2007 jej podiel bol na úrovni 7,8 mil. hektárov. V roku 2011 bol podiel už 10,5 mil. hektárov a v roku 2015 bol podiel až 12,7 mil. hektárov. Za osem rokov bol nárast o 4,9 mil. hektára. V Severnej Amerike neprišlo k výrazným zmenám. Podiel ekologicky využívanej pôdy sa tam pohyboval od roku 2007 do roku 2015 od 2,3 mil. hektára do 3 mil. hektárov. Naopak v Južnej Amerike podľa obrázku môžeme vidieť úbytok ekologicky využívanej pôdy. V roku 2009 bol podiel ekologicky využívanej pôdy 7,7 mil. hektára. Avšak podľa posledných dostupných informácií z roku 2015 podiel predstavuje 6,7 mil. hektára ekologicky využívanej pôdy. Teda úbytok predstavuje 1 mil. hektára ekologickej poľnohospodárskej pôdy. V Ázii môžeme sledovať postupný nárast ekologicky obhospodarovanej pôdy a to z 2,9 na 4 mil. hektára, ktoré dosiahla v roku 2015. Afrika má najmenší podiel ekologicky využívanej pôdy. Za sledované obdobie t.j. od roku 2007 do roku 2015 sa tam nárast ekologickej pôdy zvýšil len o 0,8 mil. hektára.

Obrázok 2

Vývoj ekologicky poľnohospodárskej pôdy podľa kontinentov v rokoch 2007 až 2015



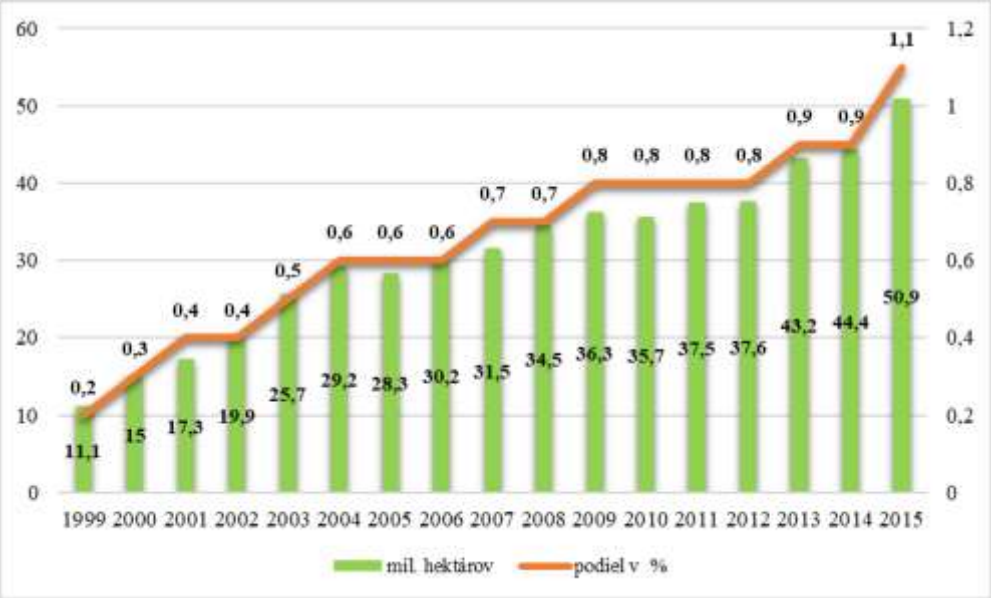
	Afrika	Ázia	Európa	Južná Amerika	Severná Amerika	Austrália a Oceánia
2015	1,7	4	12,7	6,7	3	22,8
2013	1,2	3,4	11,4	6,8	3	17,3
2011	1,1	3,7	10,5	7	3	12,2
2009	1	3,6	9,2	7,7	2,7	12,2
2007	0,9	2,9	7,8	5,6	2,3	12,1

Zdroj: spracované podľa The World of Organic Agriculture (2017)

Obrázok 3 nám znázorňuje vývoj ekologickej poľnohospodárskej pôdy vo svete od roku 1999 do roku 2015. Na obrázku môžeme vidieť, že v roku 1999 bolo 11,1 mil. hektárov ekologickej poľnohospodárskej pôdy. V rokoch 2006 až 2012 sa rozloha ekologickej poľnohospodárskej pôdy pohybovala na úrovni 30 až 37 mil. hektárov. Výrazný skok nastal o tri roky. Táto pôda vo svete vzrástla takmer päťnásobne, pretože v roku 2015 jej rozloha bola až 50,9 mil. hektárov.

 ISBN 978-80-225-4462-7

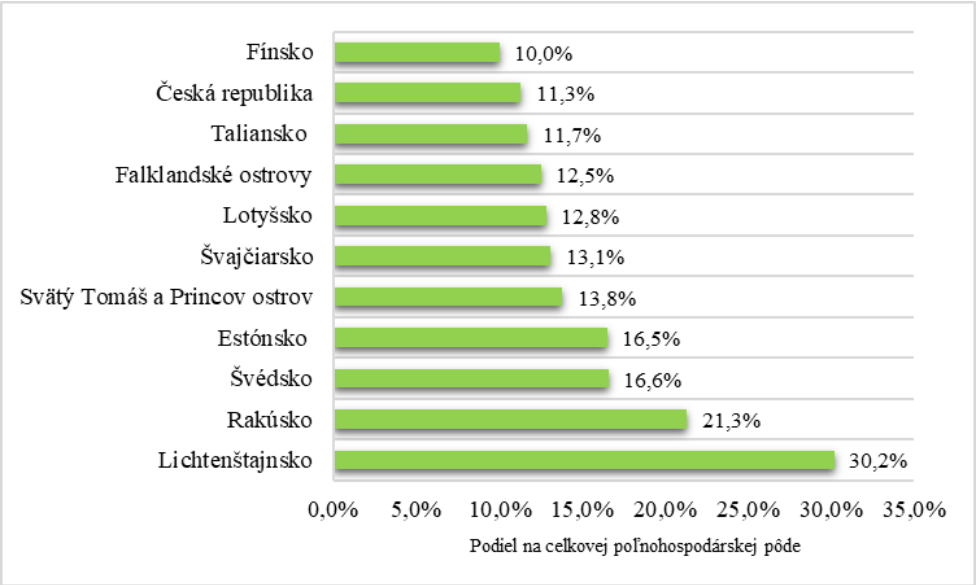
Obrázok 3
Vývoj ekologickej poľnohospodárskej pôdy vo svete od roku 1999 do roku 2015



Zdroj: spracované podľa The World of Organic Agriculture (2017)

Na obrázku 4 máme krajiny vo svete s podielom viac ako 10 % ekologickej pôdy na celkovej poľnohospodárskej pôde za rok 2015. Prvé miesto patrí Lichtenštajnsku, kde percentuálny podiel tvorí 30,2 %. Na druhé miesto zaraďujeme Rakúsko, kde percentuálny podiel je 21,3 %. Švédsko s podielom 16,6 % zaujalo tretie miesto. Veľmi malý rozdiel s podielom 16,5 % patrí Estónsku. Z krajín Európskej únie, kde podiel ekologickej pôdy na celkovej poľnohospodárskej pôde za rok 2015 predstavuje viac ako 10 % podľa obrázku 4 zaraďujeme aj Taliansko s podielom 11, 7 %, Českú republiku s podielom 11,3 % a Fínsko s podielom 10 %. Krajiny Európskej únie sa v celosvetovom meradle nachádzajú na popredných priečkach v ekologicky obhospodarovanej pôde, pretože ekologické systémy hospodárenia sa začali zavádzať práve v Európe.

Obrázok 4
Krajiny vo svete s podielom viac ako 10 % ekologickej pôdy na celkovej poľnohospodárskej pôde za rok 2015



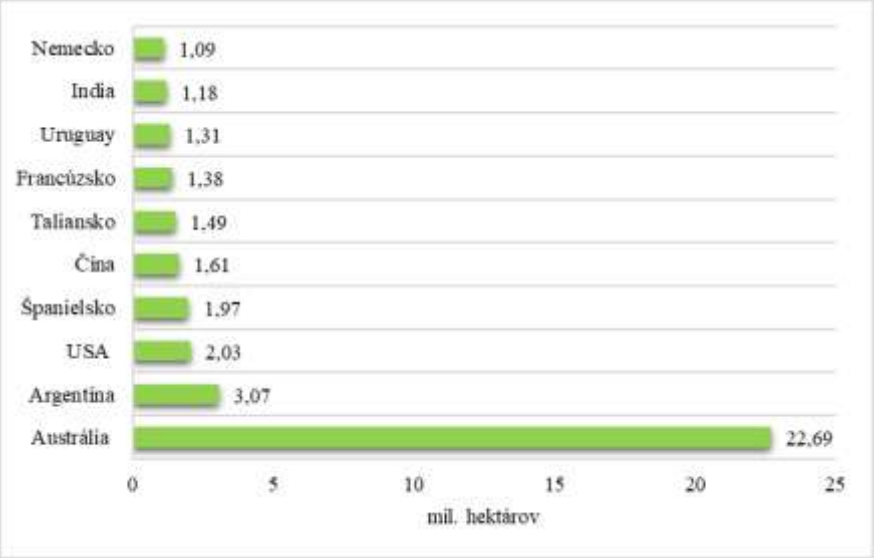
Zdroj: spracované podľa The World of Organic Agriculture (2017)

 ISBN 978-80-225-4462-7

Na obrázku 5 môžeme vidieť Top 10 krajín sveta s najväčšou rozlohou ekologickej poľnohospodárskej pôdy. Na prvom mieste je Austrália, kde rozloha ekologickej poľnohospodárskej pôdy predstavuje 22,69 mil. hektárov. Druhé miesto patrí Argentíne, kde je ekologicky využíva pôda je vo výmere 3,07 mil. hektárov. Spojené štáty americké sú s 2,03 mil. hektárov na treťom mieste. Na poslednom mieste z Top 10 krajín môžeme vidieť Indiu a Čínu. Z európskych krajín sa medzi Top 10 krajín zaraďuje Španielsko s 1,97 mil. hektárov ekologicky obhospodárovanej pôdy, Taliansko s 1,49 mil. hektárov a Francúzsko s 1,38 mil. hektárov ekologicky využívanej pôdy. Všetky krajiny v Top 10 hospodária na celkovej výmere 37,82 mil. hektárov.

Obrázok 5

Top 10 krajín sveta s najväčšou rozlohou ekologickej poľnohospodárskej pôdy za rok 2015

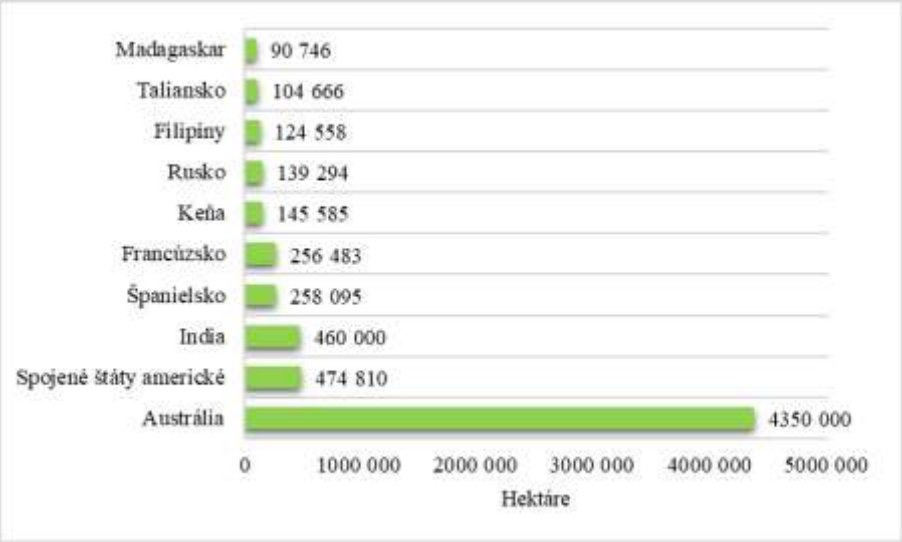


Zdroj: spracované podľa The World of Organic Agriculture (2017)

Krajiny s najväčším nárastom ekologickej poľnohospodárskej pôdy za rok 2015 máme na obrázku 6. V roku 2015 mala najväčší nárast ekologickej poľnohospodárskej pôdy o 4 350 000 hektárov Austrália. Druhé miesto patrí Spojeným štátom americkým, kde nárast bol o 474 810 hektárov. S nárastom o 460 000 hektárov tretie miesto prináleží Indii. Posledné desiate miesto patrí Madagaskaru s nárastom o 90 746 hektárov ekologickej pôdy. Z európskych krajín sa medzi 10 krajín s najväčším nárastom ekologickej pôdy dostalo Španielsko, kde nárast bol o 258 095 hektárov, Francúzsko, kde nárast predstavoval 256 483 hektárov a Taliansko s nárastom 104 666 hektárov ekologickej pôdy.

 ISBN 978-80-225-4462-7

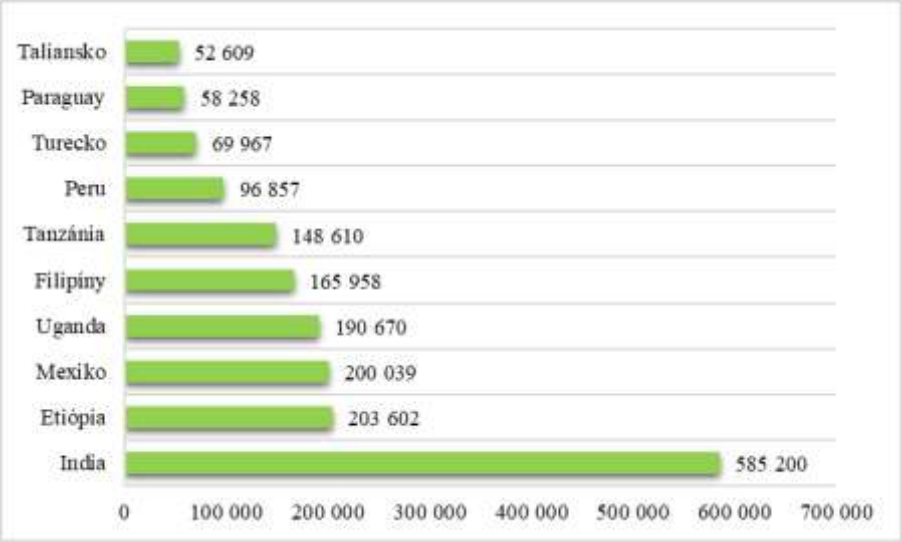
Obrázok 6
Krajiny s najväčším nárastom ekologickej poľnohospodárskej pôdy za rok 2015



Zdroj: spracované podľa The World of Organic Agriculture (2017)

Na obrázku 7 môžeme vidieť Top 10 krajín sveta s najväčším počtom ekologických výrobcov za rok 2015. Na prvom mieste dominuje India, kde počet výrobcov, ktorí vyrábajú ekologické produkty je 585 200. Druhé miesto zastáva Etiópia, kde počet výrobcov je 203 602. Mexiko s počtom 200 039 výrobcov, ktorí vyrábajú ekologické produkty je na treťom mieste. Medzi ďalšie krajiny, kde je počet ekologických výrobcov nad 100 000 zaraďujeme Ugandu s počtom 190 670 výrobcov, Filipíny s počtom 165 958 výrobcov a Tanzániu s počtom 148 610 výrobcov. Z európskych krajín medzi Top 10 krajín sveta patrí Taliansko, ktoré počtom 52 609 ekologických výrobcov obsadilo desiate miesto.

Obrázok 7
Top 10 krajín s najväčším počtom ekologických výrobcov za rok 2015



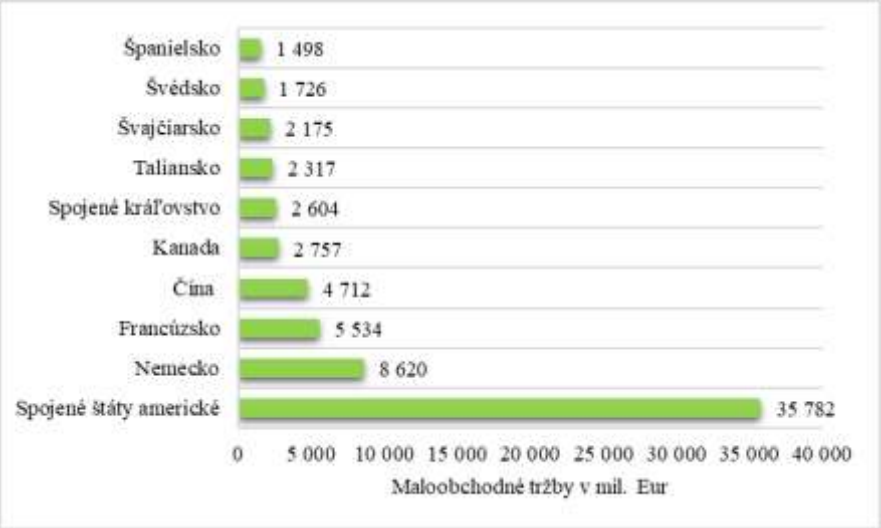
Zdroj: spracované podľa The World of Organic Agriculture (2017)

Najväčší predaj ekologických potravín bol zaznamenaný v Severnej Amerike a Európe. Svetové maloobchodné tržby z predaja ekologických potravín za rok 2015 dosiahli 81 600 mil. USD. Svetový trh s predajom ekologických potravín sa v porovnaní s rokom 2000 (v tomto roku dosahoval 17 900 mil. USD) vzrástol štvornásobne a jeho rast ďalej pokračuje. Na obrázku 8 máme znázornené krajiny s najväčším trhom pre ekologické potraviny za rok 2015. Na prvom

 ISBN 978-80-225-4462-7

mieste sú Spojené štáty americké, kde maloobchodné tržby za ekologické potraviny boli 35 782 mil. Eur. Na druhom mieste je Nemecko, kde tržby predstavovali 8 620 mil. Eur. Francúzsko sa umiestnilo na treťom mieste s tržbami 5 534 mil. Eur. Z európskych krajín sa medzi desiatimi krajinami umiestnilo Taliansko s tržbami 2 317 mil. Eur, Švédsko s tržbami 1 726 mil. Eur a Španielsko s tržbami 1 498 mil. Eur.

Obrázok 8
Krajiny vo svete s najväčším trhom pre ekologické potraviny za rok 2015



Zdroj: spracované podľa The World of Organic Agriculture (2017)

5 Záver

Na celom svete prevláda rozvoj ekologického poľnohospodárstva. Splniť podmienky ekologického poľnohospodárstva a uplatňovať ho je komplikované, pretože hospodáriť šetrne s prírodnými zdrojmi je náročné. Hlavným cieľom príspevku bolo na základe štúdia dostupnej literatúry, údajov a informácií pochádzajúcich zo zahraničných a domácich zdrojov zhodnotiť súčasný stav a špecifiká ekologického poľnohospodárstva vo svete so zameraním na ekologickú poľnohospodársku pôdu.

V teoretickej časti príspevku sme vymedzili ekologické poľnohospodárstvo, ktoré vo viacerých krajinách sveta patrí k najdôležitejším odvetviam v národnom hospodárstve. Neodmysliteľnou súčasťou ekologického poľnohospodárstva sú jeho ciele a smery, ktoré sme popísali v samostatnej podkapitole. Následne sme komparáciou porovnali ekologické poľnohospodárstvo s konvenčným poľnohospodárstvom.

V praktickej časti príspevku sme na zákalde zahraničných štúdií a správ z FIBL a IFOAM zistili, že najmenší kontinent Austrália s Oceániou sa zaraďujú na prvé miesto vo využívaní ekologickej poľnohospodárskej pôdy. Taktiež Austrália s Oceániou mala najväčší nárast ekologickej poľnohospodárskej pôdy v rokoch 2007 až 2015 spomedzi ostatných kontinentov sveta. Medzi Top 10 krajinami, ktoré majú najväčšiu rozlohu ekologickej poľnohospodárskej pôdy za rok 2015 zaraďujeme na prvé miesto štát Austrália, ktorá má výrazný náskok spomedzi ostatných štátov sveta. V Austráli bol aj v roku 2015 zaznamenaný najväčší nárast ekologickej poľnohospodárskej pôdy. Myslíme si, že prvé miesto v ekologickom poľnohospodárstve si Austrália zaujala z dôvodu extenzívnych pasienok na ktorých sa uskutočňuje tento typ poľnohospodárstva. Najväčší počet ekologických výrobcov je indikovaný v Indii. V Spojených štátoch amerických je najväčší predaj ekologických potravín. Téma ekologického poľnohospodárstva je nevyčerpateľná, pretože ochrana životného prostredia je neustále skloňovanou tému v každom jednom štáte sveta.

Poznámka
Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0305/15 „Vplyv environmentálnych nástrojov na zvyšovanie konkurencieschopnosti a udržateľnosti podnikov“.

Použitá literatúra (References)

Dabbert, S. & Häring, A. M. & Zanoli, R. (2004). Organic Farming: Policies and Prospects. London & New York: Zed Books. ISBN 978-1842773277.

Damohorský, M. a kol. (2007). *Právo životního prostředí*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-498-1.

Grznár, M. a kol. (2011). *Podnikanie v agropotravinárstve*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2011. ISBN 978-80-225-3273-0.

Kozáková, J. & Paška, Ľ. & Lančarič, D & Savov, R. (2012). *Manažment a ekonomika ekologickej poľnohospodárskej výroby*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2012. ISBN 978-80-552-0880-0.

Lacko-Bartošová, M. a kol. (2005). *Udržateľné a ekologické poľnohospodárstvo*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2005. ISBN 80-8069-556-3.

Moudrý, J. a kol. (2007). *Základní principy ekologického zemědělství: odborná monografie*. 1. vyd. Č. Budějovice: ZF JU, 2007. ISBN 9788073940416.

Šarapatka, B. & Urban, J. (2006). *Ekologické zemědělství v praxi*. Šumperk: PRO-BIO, 2006. ISBN 80-87080-00-9.

Marečková, Z. & Vybíralová, J. (2010). Ekologické poľnohospodárstvo v SR. *Ekonomika a manažment : vedecký časopis Fakulty podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave*. Bratislava: Fakulta podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave, 2010, 7(2), 53-61. ISSN 1336-3301.

Čambalíková, A. & Szabo, Ľ. (2017). Moderné trendy v manažmente v podmienkach podnikov na Slovensku. Aktuálne problémy podnikovej sféry 2017: zborník vedeckých prác: medzinárodná vedecká konferencia, Handlová - Ráztočno, Slovensko, 17. -18. 5. 2017, s. 147-153.

IFOAM. (2005) DEFINITION OF ORGANIC AGRICULTURE. https://www.ifoam.bio/en/organic-landmarks/definition-organic-agriculture, [accessed 24.10.2017].

Ministry of Agriculture, Food and Rural Affairs. (2016). Introduction to Organic Farming. http://www.omafra.gov.on.ca/english/crops/facts/09-077.htm, [accessed 27.10.2017].
Nafferton Ecological Farming Group. (2017). *What is Ecological Farming?* http://www.nefg-organic.org/ecological-farming/, [accessed 4.11.2017].

Olaf, F. (2016). Verschiedene Beweggründe einer ökologischen / biologischen Landwirtschaft. http://www.treffpunkt-umweltethik.de/umweltethische-modelle/diskussion/biologische-landwirtschaft.htm, [accessed 22.10.2017].

Paull, J. (2006). The Farm as Organism: The Foundational Idea of Organic Agriculture. http://orgprints.org/10138/1/10138.pdf, [accessed 25.10.2017].

Rovný, P. & Horská, E. (2010). *MODUL 8 PRÁVNE SMERNICE*. http://www.mikromarkt.eu/pdfs/sk_modul_8_1.pdf, [accessed 4.11.2017].

Institute of Organic Agriculture. (2017). http://www.fibl.org/en/homepage.html, [accessed 25.10.2017].

Willer, H. & Lernoud J. (2017). The World of Organic Agriculture. https://shop.fibl.org/CHen/mwdownloads/download/link/id/785/?ref=1, [accessed 25.10.2017].

Contact

Ing. Patrik Richnák, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu výroby a logistiky
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: patrik.richnak@euba.sk

Kritické faktory riadenia služieb podnikovej informatiky

Mojmír Kokles, Terézia Romanová

Abstract
Present competitive environment forces companies operating in the IS/IT sector to create space for usage of IS/IT sector standards so that they meet their individual requirements. The growing usage of these standards creates pressure to companies for better quality management and reliability of information technologies used in business, as well as reactions to the growing amount of regulative and contractual conditions. Due to the present environment of information technologies and the number of norms applicable to the IS/IT sector, the choice of the most suitable norm package fulfilling its needs is a challenge for each organization.

JEL classification: *M15*
Keywords: *ITSM methodologies, ITIL, critical factors*

Úvod

Oblasť riadenia podnikovej informatiky patrí v súčasnosti k jedným z najdiskutovanejších oblastí. Riešenie úloh v tejto oblasti sa viac sústreďuje na úlohy spojené s riadením IS/IT v kontexte podnikateľských činností.

Na základe výsledkov prieskumu Society for Information Management možno konštatovať, že za mimoriadne dôležitú oblasť riadenia uviedlo oblasť strategického zosúladenia IS/IT s podnikateľskými aktivitami a to až 42% podnikov a za veľmi dôležitú ju označilo 39% podnikov.[1] Základným princípom zosúladenia podnikateľských aktivít s IS/IT je dosiahnutie súladu medzi podnikovou a informačnou stratégiou. Riešenie vzťahu obidvoch stratégií sa štandardne rieši identifikáciou podnikových cieľov v podnikovej stratégii, ktoré by mali mať podporu v oblasti IS/IT alebo by mali byť prostredníctvom IS/IT realizované, a tak sa stávajú základom na formulovanie stratégie IS/IT. Zosúladenie podnikateľských aktivít s IS/IT sa zo strategickej úrovne riadenia premieta do úloh taktického a operatívneho riadenia podnikovej informatiky, ako je napr. riešenie katalógu služieb v podnikovej informatike, ich funkčných a ekonomických charakteristík, plánovania projektov IS/IT, riadenia ekonomiky IS/IT, riadenia a plánovania rozvoja dátových a technologických zdrojov, plánovanie rozvoja kvalifikácie v oblasti IS/IT, zabezpečenie požadovanej úrovne prevádzky podnikovej informatiky a ďalšie.[2]

Nie je jednoduché definovať pre oblasť IT ciele, postavenie služieb, potrebu neustáleho vývoja za dostupnú cenu bez toho, aby bolo ohrozené ich podnikanie, zákazníci, integrita a bezpečnosť ich IS/IT. Je potrebné zdôrazniť význam využívania tzv. najlepších praktík v oblasti riadenia služieb IT a identifikovať kľúčové úlohy pre manažérov pri vytváraní jednotného rámca riadenia IS/IT tak, aby boli zosúladené s požiadavkami podnikania a boli prínosom pre podnik.

[1] POUR, J. 2010. Přístupy k řízení podnikové informatiky. In: *Working paper č. 07/2010*. Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky. Brno : 2010. ISSN 1801-4496. p. 16.
[2] POUR, J. 2010. Přístupy k řízení podnikové informatiky. In: *Working paper č. 07/2010*. Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky. Brno : 2010. ISSN 1801-4496. p. 16

Riadenie služieb IS/IT

Podnikové procesy v súčasnosti potrebujú pre svoje zmysluplné fungovanie služby IS/IT fungujúce na určitej infraštruktúre, ktorá je určitým spôsobom riadená a za ktorej riadenie nesie zodpovednosť útvar IS/IT. Riadenie samotnej technickej a technologickej podstaty infraštruktúry IS/IT je nevyhnutnou podmienkou fungovania služieb IS/IT, nie je však podmienkou dostačujúcou. Je potrebné riadiť aj samotné služby IS/IT kvôli ktorým táto infraštruktúra existuje a ktorých riadenie sa označuje pojmom IT Service Management (ITSM).

ITSM sa zameriava na definovanie, riadenie a poskytovanie služieb IS/IT, na podporu podnikových cieľov a potrieb zákazníkov. ITSM zahŕňa plánovanie, dodávku, podporu a bezpečnosť IS/IT. ITSM predstavuje zastrešujúci pojem, ktorý zahŕňa všetky formy riadenia služieb IS/IT.[3]

Model ITSM predstavuje zmenu paradigmy v postavení a funkcií IS/IT v podnikaní a to zo sústredenia sa na správu a riadenie aktív v oblasti IT na poskytovanie kvalitných end-to-end služieb IS/IT.[4] Pojem služba IT podľa ITSM slovníka je „založená na využívaní IT a podporuje podnikové procesy.“ Podľa Evansa a McFarlana[5] sa IT služba skladá z kombinácie ľudí, procesov a technológií a mala by byť zadefinovaná v dohode o úrovni poskytovaných služieb.

ITSM ako koncepcia riadenia kladie dôraz na služby IT, zákazníkov, dohody o úrovni služieb a každodenné činnosti zabezpečujúce procesy poskytované oddelením IT. Oddelenia IT by mali byť servisne orientované tak, aby poskytovali služby IT pre podnikanie a ich cieľom by malo byť vytváranie a dodávanie služieb IT, ktoré uspokoja požiadavky a potreby podniku.[6]

Podľa Galup et al.[7] ITSM poskytuje rámec na zosúladenie činností v oblasti IT a interakciu technických pracovníkov so zákazníkmi a užívateľmi procesov.

Zavedenie štandardizovaného systému ITSM v organizácií predstavuje komplexné úsilie závislé na vlastnostiach a ambíciách celej organizácie. Tieto aktivity sa dotýkajú takmer každého zamestnanca organizácie a môžu tiež viesť k zmene organizačných štruktúr, pracovných postupov a rolí jednotlivých zamestnancov. Nové schopnosti je potrebné premietnuť do celého procesu myslenia organizácie. ITSM predstavuje zameranie na služby a potreby zákazníkov v oblasti IT, ktoré v organizáciách viac orientovaných technickým smerom môže byť pomerne náročné. Podľa van Bona[8] poskytovatelia služieb IT sa už nemôžu sústreďovať len na technológie a ich vnútornú architektúru, ale musia klásť dôraz na kvalitu poskytovaných služieb IT a na vzťahy so zákazníkmi.

Uvedené definície sa zhodujú na procesnom prístupe, na službách, ktoré sú v centre pozornosti, s dôrazom na zameranie orientované nielen technologicky, ale aj manažérsky s dopadom na celú organizáciu, jej štruktúru a tiež pracovné postupy, súčasťou ktorých

[3] WINNIFORD, M. et al. 2009. Confusion in the Ranks: IT Service Management Practice and Terminology. In *Information Systems Management.* ISSN 1058-0530, 2009, no. 26. p. 153-163.
[4] WUI-GEE, T. – CATER-STEEL, A. – TOLEMAN, M. 2009. Implementing IT service management: a case study focusing on critical suces factorp. In *Journal of Computer Information Systemp.* 2009. ISSN: 2380-2057, 2009, vol. 50, no. 2.
[5] EVANS, I – MacFARLANE, I. 2001. A dictionary of IT Service Management. Terms, acronyms and abbreviationp. Reading : itSMF, 2001. ISBN: 9780952470663.
[6] OFFICE of GOVERNMENT COMMERCE (OGC) 2007. *ITIL Service Strategy*. London : The Stationery Office, 2007. 264 p. ISBN: 9780113310456.
[7] GALUP S. D. et al. 2009. An Overview of IT Service Management. In *Communications of the ACM.* 2009. ISSN: 1557-7317, 2009, vol. 52, no 5.
[8] van BON, J. et al. 2002. *It Service Management: An Introduction*. Zaltbommel: Van Haren Publishing 2002. ISBN 978-9080671348.

(služieb) sú nielen IT a ich vnútorná či vonkajšia architektúra, ale aj ľudia, či už zamestnanci oddelení IT, ostatných útvarov, ako aj ďalší zákazníci.

Komparácia aktuálneho stavu poznania

Integrovaný systém riadenia služieb IT sa zavádza za účelom podpory a riadenia rôznych podnikových procesov a úloh. V súčasnosti môžeme konštatovať, že je nevyhnutné zavedenie riadenia služieb IT (ITSM), ale aj správa služieb IT (ITSG).

ITSM je podľa OGC[9] postavené na troch hlavných prvkoch: ľudia, procesy a informačné technológie. Napriek tomu, že ITIL je stále viac implementovaný či už vo verejných alebo súkromných spoločnostiach, možno konštatovať, že existuje len pomerne málo vedeckých prác, ktoré skúmajú otázky súvisiace s jeho zavedením.

Mnoho štúdií autorov Wan (2009), Chen (2009), Jäntti (2009); Sihvonen a Jäntti (2010); Jokela a Jäntti (2012) sa zameriavalo hlavne na procesy implementácie a ich zdokonalenie, pričom sa sústreďovali na čiastkové procesy riadenia služieb IT a to na návrh služieb, prevádzku služieb, poskytovanie služieb a ich neustále zlepšovanie.

Štúdie skúmajúce návrh služieb sa zameriavali hlavne na riadenie kontinuity služieb[10] a riadenie dostupnosti služieb[11]. Výskumy orientované na prevádzku služieb sa sústreďovali na tieto oblasti predikovanie životného cyklu manažmentu incidentov[12], zlepšenie procesov manažmentu incidentov[13], vytvorenie znalostného systému na riešenie problémov[14] a skúmanie riadenia problémov z hľadiska ich korigovania[15]. Z ďalších oblastí to bolo predovšetkým riadenie produktového portfólia[16] a procesy súvisiace s uvoľňovaním služieb IT[17].

Nemožno opomenúť ani štúdiu Winniford a kol.[18] z prostredia amerických spoločností, ktorá sa sústreďovala na to ako sú jednotlivé pojmy z oblasti riadenia služieb IS/IT sú chápané manažérmi týchto spoločností a aká je prax týchto spoločností. Ich závery konštatujú, že menej ako polovica skúmaných spoločností zaviedla riadenie služieb IS/IT bez ohľadu na pojem, ktorým je označované. Z hľadiska štandardov a rámcov ITSM a vedomostiach o týchto štandardoch bol identifikovaný nižší stupeň poznania, ak organizácie tieto štandardy nemali

[9] OFFICE of GOVERNMENT COMMERCE (OGC) 2007. ITIL Service Strategy. London : The Stationery Office, 2007. 264 p. ISBN: 9780113310456.

[10] WAN, S. 2009. Service impact analysis using business continuity planning processep. In: *Campus-Wide Information Systemp.* 2009. ISSN 1065-0741, vol. 26, no. 1, p. 20–42

[11] CHEN, G. 2009. Availability management of it service systems in e-commerce. In: *IEEE 10th international conference on computer-aided industrial design conceptual design*. 2009 (CAID CD 2009), pp 1986–1989

[12] CALDEIRA, J. 2008. Influential factors on incident management: Lessons learned from a large sample of products in operation. In: *Product-focused software process improvement*. 2008. Berlin : Springer, p. 330-344.

[13] JÄNTTI, M. 2009. Lessons learnt from the improvement of customer support processes: a case study on incident management. In: *Product-focused software process improvement, Lecture Notes in Business Information Processing*. 2009. Berlin : Springer, ISSN 978-3-319-49094-6, vol 32, p. 317–331

[14] JÄNTTI, M. 2006. Challenges in implementing a knowledge base for software problem management. In: *Proceedings of the 4th IASTED conference on knowledge sharing and collaborative engineering.* St. Thomas US Virgin : ACTA Press, ISBN 0-88986-609-0, p. 63–68

[15] KAJKO-MATTSSON, M. 2002. Corrective maintenance maturity model: problem management. In: *ICSM '02: Proceedings of the international conference on software maintenance*. 2002. Washington : IEEE Computer Society, ISBN: 0-7695-1819-2

[16] JOKELA, K. – JÄNTTI, M. 2012. Challenges and problems in product portfolio release and deployment management. In: *Proceedings of the 9th international conference on service systems and service management* (ICSSSM12). 2012. Shanghai : IEEE.

[17] SIHVONEN, HM. – JANTTI, M. 2010. Improving release and patch management processes: An empirical case study on process challengep. In: *Proceedings of the international conference on software engineering advances* (ICSEA 2009), vol 0, p. 232–237

[18] WINNIFORD, M. a kol. 2009. Confusion in the Ranks: IT Service Management Practice and Terminology. In: *Information Systems Management*. 2009. ISSN 1934-8703, vol. 26, no. 2, p. 153 -163.

implementované. Dokonca aj u respondentov, ktorí implementovali riadenie služieb, zistili zmätok v tom, čo presne sú služby v oblasti IT, aké sú podmienky týkajúce sa riadenia služieb, riadenia úrovne služieb, riadenia podnikových služieb, správy IT a riadenia služieb IT.

Aj na týchto zisteniach vidíme, že potreba štandardizácie či už v oblasti terminológie, ako aj procesov, metód a postupov, by mohla prispieť k uľahčeniu práce nielen v oblasti akademickej ale aj podnikovej praxe. Prínosy štandardizácie nepochybne prispievajú nielen k terminologickej jednotnosti, ale aj v rámci komunikácie, zdieľania vedomostí a využívania osvedčených postupov.

Nakoľko snahy o štandardizáciu v tejto oblasti sa realizujú už dlhší čas, rovnako sa realizujú aj rôzne výskumy, ktoré sa zameriavajú na skúmanie využívania týchto štandardov v podnikovej praxi.

Štúdie viacerých autorov Barafort a kol. (2002); Tshinu (2008); Latif a kol. (2010) La Camara a kol. (2012) diskutujú o využívaných rámcoch (modeloch) riadenia oblasti podnikovej informatiky, či už rámcoch štandardizovaných, ale aj rámcoch riadenia, ktoré si spoločnosti vytvárajú samé alebo využívajú rôzne kombinácie štandardizovaných rámcov. Podľa Tshinu[19] bežne používané rámce v bankovom sektore v Juhoafrickej republike boli COBIT, ITIL, CMM a CMMI. Barafort a kol.[20] skúmali kombinované využitie ISO/IEC 15504 spolu s ITIL. Ďalšie kombinované využitie a to konkrétne ITSM a CMMI za účelom zlepšenia procesov skúmali Latif a kol.[21] Potrebu integrácie viacerých rámcov či už správy služieb IT alebo riadenia služieb IT (ITIL, COBIT, ISO / IEC 20000) potvrdili tiež Jäntti a Hotti[22], ako aj Bin-Abbas a Bakry[23].

Z domáceho prostredia, resp. z prostredia Českej republiky, ktoré je značne podobné tomu nášmu, možno za najvýznamnejšie štúdie zamerané na riadenie podnikovej informatiky a riadenie služieb IS/IT považovať predovšetkým Bruckner a Trojan (2006); Pour a Voříšek (2007); Bělina (2009); Pour a Novotný (2010); Pour (2010 a 2012); Romanová A. (2015).

Bruckner a Trojan[24] sa vo svojej štúdií sústreďovali na problematiku riadenia informatiky a IT Governance, predovšetkým na pozíciu IS/IT v podniku, využívané metodiky riadenia IS/IT, outsourcing, služby IS/IT, zdroje IS/IT a servisne orientovanú architektúru IS/IT.

Autori Pour a Voříšek [25] skúmali riadenie služieb IS/IT a ich úroveň, kde konštatujú význam a stúpajúcu kvalitu v poskytovaní a využívaní služieb IS/IT, ako aj celkovo úroveň riadenia oblasti IS/IT.

[19] TSHINU, S. et al. 2008. An integrated ICT management framework for commercial banking organisations in South Africa. In: *Interdisciplinary Journal Information Knowledge, and Management*. ISSN: 1555-1229, vol. 2008, no. 3, p. 39–53

[20] BARAFORT, B. et al. 2002. Benefits resulting from the combined use of ISO/IEC 15504 with the Information Technology Infrastructure Library (ITIL). In: *Product Focused Software Process Improvement.* Berlin : Springer, 2002, p. 314-325.

[21] LATIF, A. A. et al. 2010. Challenges in adopting and integrating ITIL and CMMi in ICT division of a public utility company. In: *Computer Engineering and Applications* (ICCEA), 2010 Second International Conference on. Bali : IEEE, 2010, vol. 1, p. 81-86

[22] JÄNTTI, M – HOTTI, V. 2016. Defining the relationships between IT service management and IT service governance. In: *Information Technology and Management.* 2016. ISSN 1573-7667, vol. 17, no. 2, p. 141-150

[23] BIN-ABBAS, H. et al. 2014. Assessment of IT governance in organizations: A simple integrated approach. In: Computers in Human Behavior. 2014. ISSN: 0747-5632, vol. 2014, no. 32, p. 261-267. 32: 261-267.

[24] BRUCKNER, T. - TROJAN, Z. 2006. Výsledky průzkumu k řízení informatiky provedeného na konferenci SI 2006. In: *Systémová integrace*. 2006. ISSN: 1210-9479, 2006, vol. 13, no. 3.

[25] POUR, J. - VOŘÍŠEK, J. 2007. Výsledky průzkumu řízení informatických služeb v ČR. In: *Systémová integrace*. 2007. ISSN 1210-9479, 2010, vol. 17, no. 2.

Výskumná štúdia autora Bělinu[26] realizovaná v stredoeurópskom priestore (čo možno považovať za jej významný prínos, nakoľko sa nezameriava len na subjekty pôsobiace v jednej krajine) sa zameriavala predovšetkým na strategické smerovanie riadenia podnikovej informatiky, ako aj implementovanie štandardu ITIL a ISO normy 20000. Autor v záveroch tejto štúdie konštatuje, že dochádza k stále silnejšiemu prepojeniu jednotlivých útvarov podniku, čomu môže napomôcť aj implementácia ITILu.

Autori Pour a Novotný[27] sa predovšetkým zamerali na skúmanie kvality podnikovej informatiky zahŕňajúce podnikateľské prostredie, implementované aplikácie IS/IT, efekty dosahované aplikáciami IS/IT, vzťah podniku k inováciám IS/IT, ale tiež na otázky a problémy riadenia podnikovej informatiky.

Za najrelevantnejšie výskumné štúdie možno považovať štúdie J. Poura skúmajúce prístupy k riadeniu podnikovej informatiky[28] - ich kvalitu, zosúladenie podnikových potrieb a oblasti IS/IT, riadenie výkonnosti IS/IT; ako aj ďalšiu štúdiu[29] skúmajúcu problémy riadenia IS/IT, využívanie štandardov v riadení IS/IT, ako aj rôzne typy architektúr.

Výskum autorky Romanová A. [30] sa zameriaval na rôzne čiastkové oblasti riadenia služieb IS/IT, ktoré sú pre podniky v SR charakteristické v tejto oblasti a to realizácia a hodnotenie služieb IS/IT na základe SLA a využívanie procesných prístupov pri klasifikácií služieb IS/IT,

Kritické faktory implementácie

ITIL ako referenčný model procesov sa snaží zachytiť vlastnosti spoločné pre viaceré oddelenia IT[31]. Referenčný model môže byť definovaný ako „abstrahované zobrazenie reality, ktorá slúži ako štandardný alebo sugestívny koncepčný základ na tvorbu špecifických podnikových modelov obvykle v rovnakej alebo podobnej doméne.[32] Aplikovateľnosť referenčného modelu determinujú jeho vlastnosti, avšak jeho využitie pri implementovaní ITILu v podniku výrazne znižuje potrebu vývoja vlastných procesov.[33]

Zavedenie komplexného systému ITSM môže trvať niekoľko rokov a vyžaduje si angažovanosť nielen manažérov ale aj zamestnancov. Preto je potrebné, aby zamestnanci zabezpečujúci prevádzku IT mali informácie o faktoroch, ktoré ovplyvňujú úspešné zavedenie systému ITSM.

Existuje niekoľko empirických výskumov zameraných konkrétne na oblasť identifikovania faktorov, ktoré sú dôležité pre úspešné zavedenie ITSM v organizáciách. Sú to predovšetkým

[26] BĚLINA, R. 2009. Strategické směrování řízení IT v České republice a ve středoevropském region. In: *Systémová integrace*. ISSN 1210-9479, 2009, roč. 16, č. 1.
[27] POUR, J. - NOVOTNÝ, O. 2010. K výsledkům průzkumu zaměřeného na kvalitu podnikové informatiky. In: *Systémová integrace*. ISSN 1210-9479, 2010, vol. 17, no. 2.
[28] POUR, J. 2010. Přístupy k řízení podnikové informatiky. In: *Working Paper č. 07/2010. Centrum výzkumu konkurenčí schopnosti české ekonomiky*. ISSN 1801-4496, 2010, p. 1-27
[29] POUR, J. 2012. Výsledky průzkumu řízení podnikové informatiky. In: *Systémová integrace*. ISSN 1210-9479, 2012, vol. 19, no 1.
[30] ROMANOVÁ, A. 2015 Riadenie služieb IS/IT v podnikoch na Slovensku. In Theory of management 8 : the selected problems for the development support of management knowledge base. - Žilina : Faculty of Management Science and Informatics, University of Zilina & Institute of Management by University of Zilina, 2015. ISBN 978-80-554-1127-9, p. 175-177.
[31] IDEN, J. 2009. Implementing IT Service Management. Lessons from a University IT Department. In A. CATER-STEEL (Ed.), Information Technology Governance and Service Management: Frameworks and Adaptationp. Hershey : Vydavateľstvo IGI Global 2009. p. 333 – 349. ISBN: 9781605660097.
[32] TAYLOR, C. – SEDERA, W. 2003. Defining the Quality Business Process Reference Modelp. *In Paper presented at the 14th Australasian Conference on Information Systemp.* Perth, 2003.
[33] BROKE, J. – THOMAS, O. 2006. Reference modeling for organizational change: Applying collaborative techniques for business engineering. *In Paper presented at the Twelfth American Conference on Information Systemp.* Acapulco, 2006.

tieto výskumy: Cater-Steel a Tan (2005); Hochstein a kol. (2005) Iden (2009); Pollard a Cater-Steeel (2009); Iden a Langeland (2010).

Kvantitatívna štúdia autorov Cater-Steel a Tan[34], realizovaná na vzorke austrálskych spoločností, sa sústreďovala predovšetkým na identifikovanie kritických faktorov úspechu pri zavádzaní ITIL. Výsledky tejto štúdie spočívajú v identifikovaní piatich najdôležitejších faktorov v tomto poradí: stanovenie priorít vrcholovým vedením, podpora a propagovanie projektu sponzorom, schopnosť personálu IT prijať zmeny, kvalita pracovníkov IT zabezpečujúcich ITIL, ITIL školenia pre pracovníkov IT.

Kvalitatívny výskum Hochsteina et al. [35] realizovaný prostredníctvom prípadových štúdií v šiestich nemeckých firmách identifikoval ako najdôležitejšie tieto faktory - demonštrovať prínosy ITILu prostredníctvom „quick wins“, neustále zlepšovanie, interná komunikácia a marketing, podpora manažmentu, školenia zamestnancov a kontinuita projektu v organizácií.

Iden[36] v nadväzujúcom výskume identifikoval 7 významných faktorov potreba neustáleho zlepšovania, otvorenosť, odborné znalosti a školenia, angažovanosť zamestnancov, štandardné a flexibilné metodiky pre zmeny procesov, podkladové materiály pre rokovania pracovných skupín, časový harmonogram.

Pollard a Cater-Steel[37] určili 8 kritických faktorov úspechu: podpora top manažmentu, školenia a povedomie zamestnancov, komunikácia a spolupráca medzi útvarmi, stotožnenie sa s ITIL, procesy ako jedna z priorít, metriky orientované na zákazníkov, využitie konzultantov, vhodné načasovanie a výber sady nástrojov ITSM.

U uvedených štúdií sme identifikovali tri spoločné faktory a to, angažovanosť manažmentu, školenia, informovanosť a komunikácia.

Komparáciou ďalších štúdií môžeme konštatovať, že novšie štúdie autorov Iden, Pollard, Cater-Steel poukazujú na využitie procesov a ich zmien pri implementácií ITILu a to s vhodným časovým harmonogramom.

Iden a Langeland[38] v ďalšej štúdií realizovanej v nórskych ozbrojených silách identifikovali 12 najdôležitejších faktorov so silnou mierou zhody u odborníkov, ktorí boli oslovený za účelom ich identifikácie. Dosiahnuté výsledky poukazujú predovšetkým na faktory súvisiace s riadením a úlohou vedúcich zamestnancov, ako aj vodcovstvo, kompetencie a školenia, informovanosť a komunikácia, stakeholders a ich úlohy, podniková kultúra. Za prínos týchto autorov možno považovať jednoznačné identifikovanie úlohy vedúcich zamestnancov pri implementácii ITIL, ktoré doposiaľ neboli takto jednoznačne preukázané. Ďalším zaujímavým zistením týchto autorov je, že faktory súvisiace s technológiami a metódami nie sú považované za tak dôležité.

[34] CATER-STEEL, A. – TAN, W. G. 2005. itSMF Australia 2005 Conference: Summary of ITIL Adoption Survey Responsep. Technical Report. University of Southern Queensland, Toowoomba, 2005.
[35] HOCHSTEIN, A. et al, 2005. Service-Oriented IT Management: Benefit, Cost and Success Factorp. *In Paper presented at the Fifteenth European Conference on Information Systemp.* Regensburg, 2005.
[36] IDEN, J. 2009. Implementing IT Service Management. Lessons from a University IT Department. In A. CATER-STEEL (Ed.), Information Technology Governance and Service Management: Frameworks and Adaptationp. Hershey : Vydavateľstvo IGI Global 2009. p. 333 – 349. ISBN: 9781605660097.
[37] POLLARD, C. - CATER-STEEL, A. 2009. Justifications, Strategies, and Critical Success Factors in Successful ITIL Implementations in U.S. and Australian Companies: An Exploratory Study. In *Information Systems Management.* 2009. ISSN 1934-8703, 2009, vol. 17, no. 2.
[38] IDEN, J. – LANGELAND, L. 2010. Setting the Stage for a Successful ITIL Adoption: A Delphi Study of IT Experts in the Norwegian Armed Forcep. In *Information Systems Management.* 2010. ISSN: 1058-0530, 2010, vol. 27, no. 2

Zhodne aj ďalší autori, ako napr. Sedera et al.[39] považujú mäkké faktory za dôležitejšie ako faktory technologické.

Súhrn skúmaných kritických faktorov podľa jednotlivých autorov je uvedený v Tab. 1. Aj v tomto súhrne možno vidieť prevahu mäkkých faktorov a zhodu autorov predovšetkým v týchto kritických faktoroch: angažovanosť a podpora top manažmentu, s čím súvisí aj stanovenie priorít manažmentom; informovanosť a komunikácia medzi jednotlivými útvarmi; ako aj zamestnanci (nielen útvaru IT ale aj ostatní zamestnanci), ich odbornosť a jej zvyšovania absolvovaním potrebných školení.

Tabuľka Chyba! Dokument neobsahuje žiadny text so zadaným štýlom.
Porovnanie kritických faktorov implementácie ITIL

Cater-Steel et al., 2005	Hochstein et al., 2005	Iden, 2009	Pollard - Cater Steel, 2009	Iden – Langeland, 2010
Stanovenie priorít vrcholovým vedením	Demonštrácia prínosov ITIL na prostredníctvom „quick wins"	Potreba neustálako zlepšovania	Podpora top manažmentu	Podpora top manažmentu
Podpora a propagovanie projektu sponzorom	Neustále zlepšovanie	Otvorenosť	Školenia a povedomie zamestnancov	Kompetencie a školenia zamestnancov
Schopnosť personálu IT prijať zmeny	Interná komunikácia a marketing	Odborné znalosti a školenia	Komunikácia a spolupráca medzi útvarmi	Medzirezortná spolupráca a komunikácia
Kvalita pracovníkov IT zabezpečujúcich ITIL	Podpora manažmentu	Angažovanosť zamestnancov	Stotožnenie sa s ITIL	Stotožnenie sa s ITIL
ITIL školenia pre pracovníkov	Školenia zamestnancov	Štandardné a flexibilné metodiky pre zmeny procesov	Procesy ako jedna z priorít	Priority procesov
	Koordinácia projektu v organizácii	Podkladové materiály pre rokovania pracovných skupín	Metriky orientované na zákazníkov	Metriky orientované na zákazníkov
		Časový harmonogram	Využitie konzultantov	Podpora konzultantov
			Vhodné načasovanie a výber sady nástrojov ITSM	Vhodné načasovanie a výber sady nástrojov ITSM

Zdroj: IDEN, J. – LANGELAND, L. 2010. Setting the Stage for a Successful ITIL Adoption: A Delphi Study of IT Experts in the Norwegian Armed Forces. In *Information Systems Management.* 2010. ISSN: 1058-0530, 2010, vol. 27, no. 2.
Spracované podľa Iden, J. – Langeland, L. a rozšírené

[39] SEDERA et al. 2004. A success model for Business process modeling: Findings from A multiple case study. *In: Paper presented at the Pacific Asia Conference on Information Systemp.* Perth : November 2004.

Záver

Osvedčené postupy riadenia IS/IT sú veľmi dôležité, pretože podporujú nielen lepšie riadenie procesov v tejto oblasti, ale aj správu aktivít IS/IT, ktoré sú tiež jedným z rozhodujúcich faktorov na dosiahnutie úspechu organizácie.[40] Všetky tieto postupy či štandardy ponúkajú manažérom, ktorí sa usilujú o zlepšenie podnikania podporu prostredníctvom lepšieho využitia IS/IT. Stali sa dôležitými nielen z dôvodu silnejúceho konkurenčného tlaku a dopytu po vyšších výnosoch z investícií do IS/IT, ale aj z dôvodu splnenia zákonných požiadaviek na oblasť IS/IT, čo vyžaduje od manažérov správu a riadenie iniciatív v oblasti IS/IT, prijatie kontrolných rámcov a postupov na monitorovanie a zlepšovanie kritických činností IS/IT s cieľom zvyšovať ich hodnotu pre podnikanie a redukovať podnikateľské riziko.

Môžeme konštatovať, že realitou dnešnej doby je vysoký stupeň závislosti podnikov od IS/IT z čoho vyplýva aj nevyhnutnosť ďalších investícií do nových riešení IS/IT. Návratnosť týchto investícií podniky najčastejšie posudzujú prostredníctvom kvality a spoľahlivosti služieb, ktoré tieto riešenia poskytujú. Je preto nevyhnutné systematicky sa zaoberať problematikou riadenia služieb IS/IT tak, aby výsledkom bola nákladovo optimálna dodávka služieb IS/IT, ktorú ostatné útvary podniku využijú na dosahovanie zisku a konkurenčnej výhody.

ITSM predstavuje podmnožinu služieb, ktoré sa zameriavajú na riadenie operácií IS/IT, poskytovanie služieb a poskytovanie servisnej podpory. Je to disciplína riadenia prevádzky IS/IT zameraná na procesne orientované služby. Stanovuje súbor jednotných postupov umožňujúcich poskytovanie služieb podnikovej informatiky v rámci jednej organizácie, rovnako ako aj v ďalších organizáciách.

Aj napriek vyššie uvedenému a nášmu konštatovaniu, že existujú štandardy a normy pre oblasť riadenia služieb IS/IT, aj naďalej pretrváva v tejto oblasti nejednoznačnosť používaných pojmov, rôzne zamieňanie alebo stotožňovanie napr. ITSM z ITIL, taktiež so SLM – Service Level Management, BSM – Business Service Management, ako aj ďalších. Dokonca Winniford a kol.[41] uvádzajú, že je to koncepčný zmätok, ktorý poukazuje na nezrelosť disciplíny ITSM a všeobecný nedostatok v pochopení a praxi jednotlivých oblastí ITSM.

Použitá literatúra

BARAFORT, B. et al. 2002. Benefits resulting from the combined use of ISO/IEC 15504 with the Information Technology Infrastructure Library (ITIL). In: *Product Focused Software Process Improvement.* Berlin : Springer, 2002, p. 314-325.

BĚLINA, R. 2009. Strategické směrování řízení IT v České republice a ve středoevropském region. In: *Systémová integrace*. ISSN 1210-9479, 2009, roč. 16, č. 1.

BIN-ABBAS, H. et al. 2014. Assessment of IT governance in organizations: A simple integrated approach. In: Computers in Human Behavior. 2014. ISSN: 0747-5632, vol. 2014, no. 32, p. 261-267. 32: 261-267.

[40] ITGI 2008. Enterprise Value: Governance of IT Investmentp. The Val ITFramework 2.0 Extract. [online]. [cit. 11.8.2017] Dostupné na internete: <http://www.isaca.org/knowledge-center/val-it-it-value-delivery-/documents/val-it-framework-2.0-extract-jul-2008.pdf >

[41] WINNIFORD, M. et al. 2009. Confusion in the Ranks: IT Service Management Practice and Terminology. In: *Information Systems Management.* 2009. ISSN 1934-8703, vol. 26, no. 2, p. 153 -163.

BROKE, J. – THOMAS, O. 2006. Reference modeling for organizational change: Applying collaborative techniques for business engineering. *In Paper presented at the Twelfth American Conference on Information Systemp.* Acapulco, 2006.

BRUCKNER, T. - TROJAN, Z. 2006. Výsledky průzkumu k řízení informatiky provedeného na konferenci SI 2006. In: *Systémová integrace*. 2006. ISSN: 1210-9479, 2006, vol. 13, no. 3.

CALDEIRA, J. 2008. Influential factors on incident management: Lessons learned from a large sample of products in operation. In: *Product-focused software process improvement*. 2008. Berlin : Springer, p. 330-344.

CATER-STEEL (Ed.), Information Technology Governance and Service Management: Frameworks and Adaptationp. Hershey : Vydavateľstvo IGI Global 2009. p. 333 – 349. ISBN: 9781605660097.

CATER-STEEL, A. – TAN, W. G. 2005. itSMF Australia 2005 Conference: Summary of ITIL Adoption Survey Responsep. Technical Report. University of Southern Queensland, Toowoomba, 2005.

EVANS, I – MacFARLANE, I. 2001. A dictionary of IT Service Management. Terms, acronyms and abbreviationp. Reading : itSMF, 2001. ISBN: 9780952470663.
GALUP S. D. et al. 2009. An Overview of IT Service Management. In *Communications of the ACM.* 2009. ISSN: 1557-7317, 2009, vol. 52, no 5.

HOCHSTEIN, A. et al, 2005. Service-Oriented IT Management: Benefit, Cost and Success Factorp. *In Paper presented at the Fifteenth European Conference on Information Systemp.* Regensburg, 2005.

CHEN, G. 2009. Availability management of it service systems in e-commerce. In: *IEEE 10th international conference on computer-aided industrial design conceptual design*. 2009 (CAID CD 2009), pp 1986–1989

IDEN, J. – LANGELAND, L. 2010. Setting the Stage for a Successful ITIL Adoption: A Delphi Study of IT Experts in the Norwegian Armed Forcep. In *Information Systems Management.* 2010. ISSN: 1058-0530, 2010, vol. 27, no. 2.

IDEN, J. 2009. Implementing IT Service Management. Lessons from a University IT Department. In A. CATER-STEEL (Ed.), Information Technology Governance and Service Management: Frameworks and Adaptationp. Hershey : Vydavateľstvo IGI Global 2009. p. 333 – 349. ISBN: 9781605660097.

IT GOVERNANCE INSTITUTE (ITGI). 2008. Enterprise Value: Governance of IT Investmentp. The Val ITFramework 2.0 Extract. [online]. [cit. 11.8.2017] Dostupné na internete: <http://www.isaca.org/knowledge-center/val-it-it-value-delivery-/documents/val-it-framework-2.0-extract-jul-2008.pdf >

itSMF. 2013. *Implementujeme ITSM podľa modelu ITIL.* [online]. [cit. 4.8.2017] Dostupné na internete: <http://www.itsmf.sk/sk/IT-Service-Management/ITSM/ITSM-clanky-a-publikacie/Implementujeme-ITSM-podla-modelu-ITIL.alej?ind=2>

JÄNTTI, M – HOTTI, V. 2016. Defining the relationships between IT service management and IT service governance. In: *Information Technology and Management.* 2016. ISSN 1573-7667, vol. 17, no. 2, p. 141-150

JÄNTTI, M. 2006. Challenges in implementing a knowledge base for software problem management. In: *Proceedings of the 4th IASTED conference on knowledge sharing and collaborative engineering.* St. Thomas US Virgin : ACTA Press, ISBN 0-88986-609-0, p. 63–68

JÄNTTI, M. 2009. Lessons learnt from the improvement of customer support processes: a case study on incident management. In: *Product-focused software process improvement, Lecture Notes in Business Information Processing*. 2009. Berlin : Springer, ISSN 978-3-319-49094-6, vol 32, p. 317–331

JOKELA, K. – JÄNTTI, M. 2012. Challenges and problems in product portfolio release and deployment management. In: *Proceedings of the 9th international conference on service systems and service management* (ICSSSM12). 2012. Shanghai : IEEE.

KAJKO-MATTSSON, M. 2002. Corrective maintenance maturity model: problem management. In: *ICSM '02: Proceedings of the international conference on software maintenance*. 2002. Washington : IEEE Computer Society, ISBN: 0-7695-1819-2

LATIF, A. A. et al. 2010. Challenges in adopting and integrating ITIL and CMMi in ICT division of a public utility company. In: *Computer Engineering and Applications* (ICCEA), 2010 Second International Conference on. Bali : IEEE, 2010, vol. 1, p. 81-86

OFFICE of GOVERNMENT COMMERCE (OGC) 2007. *ITIL Service Strategy*. London : The Stationery Office, 2007. 264 p. ISBN: 9780113310456.

OGC 2007. *ITIL Service Strategy*. London : The Stationery Office, 2007. 264 p. ISBN: 9780113310456.

POLLARD, C. - CATER-STEEL, A. 2009. Justifications, Strategies, and Critical Success Factors in Successful ITIL Implementations in U.S. and Australian Companies: An Exploratory Study. In *Information Systems Management.* 2009. ISSN 1934-8703, 2009, vol. 17, no. 2.

POUR, J. - NOVOTNÝ, O. 2010. K výsledkům průzkumu zaměřeného na kvalitu podnikové informatiky. In: *Systémová integrace*. ISSN 1210-9479, 2010, vol. 17, no. 2.

POUR, J. - VOŘÍŠEK, J. 2007. Výsledky průzkumu řízení informatických služeb v ČR. In: *Systémová integrace*. 2007. ISSN 1210-9479, 2010, vol. 17, no. 2.

POUR, J. 2010. Přístupy k řízení podnikové informatiky. In: *Working paper č. 07/2010*. Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky. Brno : 2010. ISSN 1801-4496. p 1-27.

POUR, J. 2012. Výsledky průzkumu řízení podnikové informatiky. In: *Systémová integrace*. ISSN 1210-9479, 2012, vol. 19, no 1.

ROMANOVÁ, A. 2015 Riadenie služieb IS/IT v podnikoch na Slovensku. In Theory of management 8 : the selected problems for the development support of management knowledge base. - Žilina : Faculty of Management Science and Informatics, University of Zilina & Institute of Management by University of Zilina, 2015. ISBN 978-80-554-1127-9, p. 175-177.

SEDERA et al. 2004. A success model for Business process modeling: Findings from A multiple case study. *In: Paper presented at the Pacific Asia Conference on Information Systemp.* Perth : November 2004.

SIHVONEN, HM. – JANTTI, M. 2010. Improving release and patch management processes: An empirical case study on process challengep. In: *Proceedings of the international conference on software engineering advances* (ICSEA 2009), vol 0, p. 232–237

TAYLOR, C. – SEDERA, W. 2003. Defining the Quality Business Process Reference Modelp. *In Paper presented at the 14th Australasian Conference on Information Systemp.* Perth, 2003.

TSHINU, S. et al. 2008. An integrated ICT management framework for commercial banking organisations in South Africa. In: *Interdisciplinary Journal Information Knowledge, and Management*. ISSN: 1555-1229, vol. 2008, no. 3, p. 39–53

van BON, J. et al. 2002. *It Service Management: An Introduction*. Zaltbommel: Van Haren Publishing 2002. ISBN 978-9080671348.

WAN, S. 2009. Service impact analysis using business continuity planning processep. In: *Campus-Wide Information Systemp.* 2009. ISSN 1065-0741, vol. 26, no. 1, p. 20–42

WINNIFORD, M. et al. 2009. Confusion in the Ranks: IT Service Management Practice and Terminology. In: *Information Systems Management*. 2009. ISSN 1934-8703, vol. 26, no. 2, p. 153 -163.

WUI-GEE, T. – CATER-STEEL, A. – TOLEMAN, M. 2009. Implementing IT service management: a case study focusing on critical suces factorp. In *Journal of Computer Information Systemp.* 2009. ISSN: 2380-2057, 2009, vol. 50, no. 2.

Contact

doc. Ing. Mojmír Kokles, PhD.
Ing. Terézia Romanová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra informačného manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: mojmir.kokles@euba.sk;
e-mail: romanova29@hotmail.com

Dôvody klastrovej spolupráce rodinných podnikov
Reasons for cluster cooperation of family businesses

Paulína Srovnalíková

Abstract
Several clusters operate in the Slovak Republic at present. Family businesses make up a large part of their membership, family businesses have many specificities and their involvement in cluster cooperation is influenced by a number of factors. One important fact is that many family businesses are often not sufficiently innovative or have a problem to apply the results of their research and development activities into practical and successful innovation in the market. In particular, family businesses with insufficient resources and innovative potential are at a disadvantage from this point of view. An important prerequisite for the development of companies, especially family businesses is their involvement in different forms of networking and partnership, often in the form of clusters at present. Thus formed organizations are more efficient, more flexible and more resistant to external influences compared with large hierarchical structures. We have focused on the reasons for family businesses to enter cluster cooperation and further development in terms of competitiveness, as well as their ability to innovate their products and technologies or services in the article. We have also paid attention to the potential increase of joint venture projects in business area, placement in new markets, access to new information, acquisition of new partners, and employment growth in the regions in which these enterprises operated. The results are evaluated by quantitative tools of statistics (percentage, average values, Chi-Square test). The results show that the most important reasons that has impact on family businesses decision about cluster cooperation are the positioning on new markets and acquisition of new partners.

JEL classification*: M20, M21,*
Keywords: *family businesses, development activities, clusters, cooperation, partnerships*

1 Úvod

Klastrová spolupráca v súčasných podmienkach hospodárskeho rozvoja sa stáva jedným z kľúčových faktorov podpory rodinných malých a stredných ale aj nerodinných podnikov v regiónoch. Moderná teória klastrov poskytuje dôvody pre pozitívne vonkajšie účinky, ktoré môžu vznikať z interakcie v skupine blízkych podnikov pôsobiacich v bežných a súvisiacich oblastiach hospodárskej činnosti (Kosfeld, Titze, 2015; Kuznetsov, Tronina, 2014). V rámci odbornej literatúry sa objavuje diskusia o horizontálnej spolupráci medzi malými, strednými podnikmi a rodinnými podnikmi, vďaka čomu sú individuálne rivality prekonané potrebou väčšieho množstva zdrojov a inovácií, čo vedie k zvýšeniu konkurencieschopnosti prostredníctvom spoločného vývoja produktov (McAdam, et al. 2014; Popa, Popescu, 2013).

Inovačné aktivity rodinných ale aj nerodinných podnikov a hľadanie ich manažmentu (Majtán et al. 2016), Tóth M., (2017) vhodných foriem spolupráce, ako napríklad zriadenie klastrov, zvyšovanie ich konkurencieschopnosti a podobne v podmienkach hospodárskeho rozvoja Slovenska sa stretávajú s viacerými problémami. Zistenia analýz by mali smerovať k poskytovaniu informácií tvorcom klastrových politík a odborníkom potrebné údaje pre vytváranie iniciatív a stratégií na podporu rodinných podnikov v procese zvládania globálnych výziev (Foghani, et al. 2017). Zároveň cieľom vytvárania inovačných klastrových iniciatív môže byt získavanie inovácií a investícií do moderných technológií a strojov, vybudovanie regionálnych inovačných centier a rozvoj inovačnej infraštruktúry pre rodinné podniky z hľadiska dopadov na životné prostredie a úsporu energie (Malakauskaite, Navickas, 2011).

Spolupráca rodinných podnikov fo forme klastra má, ako pravidlo, pozitívny vplyv na ich rozvoj a to najmä na zvýšenie úspor z obratu, na zníženie nákladov, na zvýšenie konkurencieschopnosti, na zefektívnenie prenosu informácií alebo technológií, na rast vládnych investícií a pod. (Czechinvest, 2017). Zaradenie sa do klastrovej spolupráce prináša možnosť najmä pre rodinné a iné malé a stredné podniky udržať konkurencieschopnosť na regionálnej, medzinárodnej, ale aj globálnej úrovni (Morosini, 2004). Zdroj konkurenčnej výhody klastrov umožňuje analyzovať Porterov diamantový model, ktorý sa zameriava na jednotlivé mikroekonomické ukazovatele konkurenčnej výhody. Diamant konkurenčnej výhody dáva do súvisu faktory, ktoré pôsobia na konkurencieschopnosť entít (národov, regiónov, sektorov, klastrov), (Porter, 1990).

Hlavné vstupné výrobné faktory rodinných podnikov sú ľudské zdroje, znalosti, surovina, a infraštruktúra a iné špecializované zdroje sa môžu líšiť v závislosti od výrobného odvetvia. Podmienky dopytu vytvárajú predpoklady na konkurenčnú výhodu v prípade tlaku zákazníkov na realizáciu inovačných aktivít. Príbuzné a podporné odvetvia sú dôležitou časťou diamantu, pričom predstavujú schopnosť lokálnych firiem dodávať cenovo efektívne vstupy a podieľať sa na inovačných procesoch firiem (SIEA, 2015). Úloha vlády a samospráv či už na úrovni národnej alebo regionálnej by mala spočívať v podpore rozvoja klastrov, ako aj v zvyšovaní ich celkovej konkurencieschopnosti (Czechinvest, 2017).

Klastrová spolupráca rodinných podnikov nasvedčuje, že podmienkou ich vstupu do klastra je predovšetkým vzájomná výhoda. V rodinných a iných malých a stredných podnikoch sa takáto forma spolupráce väčšinou realizuje tam, kde podniky sú na seba viazané tvorbou konkurenčne zaujímavého produktu, jeho jednotlivých častí alebo technologickým reťazcom (Madlener, 2007). V jednotlivých výrobných lokalitách, kde hospodárska štruktúra je organizovaná okolo jednej alebo viacerých veľkých výrobných spoločností, najefektívnejšie postupy klastrovej spolupráce rodinných podnikov závisia od toho, kde sa firmy nachádzajú v dodávateľskom alebo obchodnom reťazci (Atienza, et al. 2016). V takomto prípade podniky spolupracujú pre jeden spoločný cieľ, čo zvyšuje ich konkurencieschopnosť a zároveň celkovú hospodársku výkonnosť (Šúbertová, et al, 2014).

Dôvody zapojenia rodinných ale aj nerodinných podnikov do klastrovej spolupráce v podmienkach globalizácie sa podstatne zmenili. Napriek tomu vplyv klastrov na hospodársku súťaž v podmienkach prehĺbenia globalizácie (Majdúchová, H. 2015) a rozvoja znalostnej ekonomiky nadobúdajú rastúci význam. Klastrová spolupráca rodinných podnikov predstavuje nový spôsob myslenia o národných, štátnych a miestnych ekonomických záujmoch a kladie nové požiadavky na spoločnosť, vládu a samosprávne inštitúcie s účelom zvyšovania konkurencieschopnosti a hospodárskej výkonnosti výrobných podnikov (Masini, Menichetti, 2013).

V správe „Konkurenčné regionálne klastre: prístupy k národnej politike“, ktorú vypracovala OECD, problematika realizácií klastrovej spolupráce je spojená s určitými rizikami, ktoré sa vyskytujú v procese realizácií programov na podporu klastrov. V správe sa vyjadrujú obavy, že sa rozvíjajúci klaster môže dostať do silnej závislosti od podniku lídra, tak zvaného „jadra klastra“ (OECD, 2007).

Dosť známe a tradičné dôvody klastrovej spolupráce rodinných a iných malých a stredných podnikov ako rast zamestnanosti, spolupráca s cieľom dosiahnutia požadovaných výsledkov v oblasti znižovania nákladov, zdokonaľovanie marketingových a propagačných aktivít, umiestnenie na nových trhoch alebo získavanie nových obchodných kontaktov a pod., v súčasných podmienkach globalizácie a rozvoja znalostnej ekonomiky nestratili na svojej aktualite. Nadobudli význam také dôvody zapojenia podnikov do klastrovej spolupráce ako získavanie nových informácií, realizácia inovačných aktivít, spoločných projektov a pod.

 ISBN 978-80-225-4462-7

Napríklad skúmaním vzorky 444 malých a stredne veľkých výrobných podnikov, zapojených do klastrovej spolupráce, sa zistilo, že ich výkonnosť v rámci klastra je motivovaná úspešným nasadením dynamických organizačných štruktúr (Rice, et al. 2013).

Konkurencia medzi podnikmi klastra, ako sa zdôrazňuje v štúdii Sordi (2012), môže negatívne vplývať na výmenu informácií, pretože každý zo zapojených subjektov ju chce využívať samostatne. A procesy zavedenia pokrokových informačných a komunikačných technológií do rodinných a iných malých a stredných podnikov nasvedčujú, že tieto technológie ich zbližujú vo fázach vývoja a odbornej prípravy a poskytujú impulz k vývoju trvalých a dlhodobých foriem klastrovej spolupráce (Berranger, Meldrum, 2000; Phelps, 2004).

Skúmanie dôvodov zapojenia 300 malých a stredných podnikov do klastrovej spolupráce priviedlo Y. Sato (2000) navrhnúť úspešný prípad rozvoja zoskupení MSP v kovopriemysle a železiarstve. Y. Sato prispel k záveru, že subdodávateľsky reťazec v kombinácii s vysokou diverzifikáciou trhu sú hlavnými dôvodmi zapojenia malých a stredných podnikov do klastrovej spolupráce. K podobným výsledkom prišiel M. Atienza, et al. (2016), ktorý skúmal 351 malých a stredných podnikov. Jeho záver znel, že v regiónoch, v ktorých priemyselná štruktúra je organizovaná okolo jednej alebo viacerých veľkých výrobných spoločností, najlepšie postupy rodinných malých a stredných podnikov závisia od toho, kde sa nachádzajú v technologickom a dodávateľskom reťazci.

Klastrová spolupráca rodinných malých a stredných podnikov v štúdii F. Ghanatabadi (2005) sa považuje za jednu z rozvojových stratégií a zároveň za nástroj integrácie jednotlivých hospodárskych regiónov, krajín a kontinentov. To znamená, že potreba rozvoja rodinných malých a stredných podnikov je predovšetkým podmienkou ich zapojenia do klastrovej spolupráce. Podobne pre tie malé a stredné rodinné podniky, ktoré profitujú z integrovaného systému podpory a veľkého rozsahu podnikateľských sietí, ich domovom sú inovácie (Ceglie, Dini, 1999).

Dôvody zapojenia rodinných podnikov do klastrovej spolupráce sú odlišné tak v jednotlivých regiónoch, ako aj krajinách s odlišnou úrovňou hospodárskeho a sociálneho rozvoja. Slovenská republika, ktorá má podobné geografické podmienky vlastnosti a relatívne podobné dejiny z okolitými krajinami, z hľadiska sociálneho a hospodárskeho rozvoja je zároveň odlišnou, tak od svojich blízkych susedov, ako aj od zvyšku krajín Európskej únie. Preto v tejto štúdii nás predovšetkým zaujímalo, aké relevantné dôvody sú rozhodujúcimi pre rodinné podniky na Slovensku v procese ich zapojenia do klastrovej spolupráce.

2 Metódy a postupy skúmania klastrovej spolupráce rodinných podnikov

Skúmanie dôvodov zapojenia rodinných malých a stredných podnikov do klastrovej spolupráce v tejto štúdii sa uskutočňuje na základe získaných údajov realizovaného empirického prieskumu rodinných malých a stredných podnikov metódou štruktúrovaného interview. Predmetom skúmania boli vyjadrenia vrcholového manažmentu malých a stredných rodinných podnikov alebo iných kompetentných osôb, ktoré sa podieľali na realizácii klastrových aktivít. Verbálne vyjadrenia manažmentu malých a stredných rodinných podnikov, zaznamenané v štruktúrovanom interview sa týkali dôvodov vstupu do klastrovej spolupráce malých a stredných rodinných podnikov na Slovensku. V hlavných otázkach štruktúrovaného interview boli použité varianty odpovedí, ktoré sme získali v pilotnom projekte, kde sa 27 respondentom ponúkalo napísať dôvody, ktoré obvykle sú rozhodujúcimi pri zapojení podnikov do klastrovej spolupráce. Tento výskum bol zameraný na zistenie relevantných dôvodov zapojenia malých a stredných podnikov do klastrovej spolupráce. Na základe 5-urovňovej škály od 0 do 5 bodov (0 – nerelevantné, 5 – najrelevantnejšie) podnikatelia hodnotili dôvody, ktoré obvykle sú rozhodujúcimi pri zapojení malých a stredných rodinných podnikov do klastrovej

 ISBN 978-80-225-4462-7

spolupráce. Vzhľadom k zameraniu výskumu boli oslovený manažéri malých a stredných rodiných podnikov a iné zodpovedné osoby.

V našom prípade základný súbor predstavovali malé a stredné rodinné podniky zo všetkých regiónov Slovenskej republiky. Metódou náhodného výberu bol vygenerovaný prieskumný súbor a oslovených 317 malých a stredných rodinných podnikov. Z nich len predstavitelia 250 podnikov súhlasili s realizáciou interview s ich manažérmi alebo zodpovednými zamestnancami za klastrovú spoluprácu. V dôsledku toho metódou štruktúrovaného interview bolo oslovených 250 respondentov, čo sa rovná počtu podnikov, ktorí súhlasili s uskutočnením interview.

Tvorbu prieskumného súboru sme uskutočňovali na základe kritérií veľkosti rodinných podnikov, počtu zamestnaných (od 1 do 9; od 10 do 49 a od 50 do 249), ročného účtovného obratu (do 2 mil. EUR, do 10 mil. EUR a do 50 mil. EUR), tabulka číslo 1. V základe tieto údaje o výskumnom súbore, najmä čo sa týka ročného obratu malých a stredných rodinných podnikov, zodpovedajú charakteristikám základného súboru, ktorý zahŕňa všetky malé a stredné podniky Slovenskej republiky. Zároveň našim cieľom nebolo vytvoriť štatisticky reprezentatívny výskumný súbor na základe štatistických jednotiek (respondentov). V našom prieskume metódou štruktúrovaného interview hlavnou výskumnou jednotkou je expert, kde v takomto prípade sa nevyžaduje zdôvodnenie reprezentatívnosti.

Tabuľka 1.
Charakteristika výskumného súboru

Počet zamestnaných	**0-9**	**10-49**	**50-249**	**Total**
Počet respondentov	90	89	71	253
Percentá (%)	36	36	28	100
Ročný obrat, ktorý nepresahuje	**2 mil. EUR**	**10 mil. EUR**	**50mil. EUR**	**Total**
Počet respondentov	154	66	30	253
Percentá (%)	62	26	12	100

Zdroj: autorský prieskum

Z celkového počtu respondentov najväčšiu časť tvorili podniky, ktoré zamestnávali do 9 zamestnancov (36%), druhou rovnako početnou skupinou boli podniky (36%) s počtom zamestnancov od 10 do 49 a zvyšok (28%) tvorili podniky s počtom zamestnancov 50 až 249. Podľa výšky ročného obratu najväčšiu skupinu (62%) tvorili podniky s obratom do 2 mil. EUR. Skupina podnikov (26%) dosahovala ročný obrat do 10 mil. EUR a najmenej podnikov (12%) bolo s ročným obratom nepresahujúcim 50 mil. EUR.

V tomto článku testovacia štatistika χ^2 bola použitá na testovanie hypotézy na hladine významnasti 0,05 o nezávislosti medzi úrovňou hodnotenia dôvodov vstupu do klastra a veľkostnou kategóriou podniku.

3. Výsledky a diskusia

Štatistické ukazovatele odpovedí respondentov o dôvodoch zapojenia sa malých a stredných rodinných podnikov do klastrovej spolupráce sú uvedené v tabuľke číslo 2. Najvyššiu priemernú hodnotu odpovedí respondentov získal dôvod umiestnenie na nových trhoch (65,20%) a získanie nových kontaktov (62,80%). Najnižším ukazovateľom a najmenej významným dôvodom bolo zvýšenie zamestnanosti (27,60%).

V nasledujúcej časti článku uvádzame výsledky testovania nezávislosti medzi sledovanými premennými kde prvou je úroveň hodnotenia dôvodov respondentmi a druhou veľkostná kategória podnikov. Vzhľadom k nedodržaniu podmienky dobrej aproximácie (pri očakávaných početnostiach nebola ich hodnota aspoň v 80% prípadoch väčšia ako 5) sme odpovede respondentov v prípade hodnotenia úrovňou 4 a 5 spočítali. Percentuálne vyjadrenie

 ISBN 978-80-225-4462-7

odpovedí respondentov tohoto súčtu v rámci hodnotených dôvodov sú uvedené v tabuľke číslo 3.

Tabuľka 2.
Hodnotenia respondentov dôvodov zapojenia do klastrovej spolupráce

Dôvody	0-9	10-49	50-249	Celkom
Zvýšenie zamestnanosti	7,60%	10,80%	9,20%	27,60%
Zvýšenie počtu inovácií	14,40%	16,40%	13,20%	44,00%
Spoločné projekty v oblasti obchodu	14,40%	22,40%	13,60%	50,40%
Umiestneie na nových trhoch	20,40%	22,40%	22,40%	65,20%
Zvýšenie konkurencieschopnosti	18,00%	15,60%	16,40%	50,00%
Prístup k novým informáciám	20,00%	17,20%	18,40%	55,60%
Získanie nových kontaktov	22,40%	20,80%	19,60%	62,80%
Spolupráca s cieľom dosiahnuť požadovaný efekt v oblasti znižovania nákladov	13,60%	21,20%	17,60%	52,40%
Lepšia propagácia a marketing	19,20%	20,00%	17,20%	56,40%

Zdroj: autorský prieskum

Z uvedeného hodnotenia v tabulke ako sme už spomínali vyplýva, že za najvýznamnejšie dôvody, ktoré vedú malé a stredné rodinné podniky k zapojeniu sa do klastrovej spolupráce sú považované umiestnenie sa na nových trhoch a získanie nových kontaktov.

Tabuľka č. 3 obsahuje výsledky testovacej štatistiky $\chi^{2,}$ pomocou ktorej sme testovali nasledovné hypotézy:

H0: medzi hodnotením úrovne dôvodov vstupu do klastra a veľkostnou kategóriou podniku nie je závislosť.

H1 medzi hodnotením úrovne dôvodov vstupu do klastra a veľkostnou kategóriou podniku je závislosť.

Tabuľka 3.
Výsledky testu Chi-Square (hodnota p)

Dôvody	p-value
Zvýšenie zamestnanosti	0,108143
Zvýšenie počtu inovácií	0,777885
Spoločné projekty v oblasti obchodu	0,076355
Umiestnenie na nových trhoch	0,014300
Zvýšenie konkurencieschopnosti	0,188723
Prístup k novým informáciám	0,069197
Získanie nových kontaktov	0,685584
Spolupráca s cieľom dosiahnuť požadovaný efekt v oblasti znižovania nákladov	0,012982
Lepšia propagácia a marketing	0,912835

Zdroj: autorský prieskum

 ISBN 978-80-225-4462-7

Ako vyplýva z údajov v tabuľke 3, *p* – hladina je väčšia ako hladina pravdepodobnosti 0,05 vo väčšine prípadov hodnotených dôvodov. Môžeme teda konštatovať, že medzi veľkosťou podniku a úrovňou hodnotenia týchto dôvodov neexistuje závislosť. Nulovú hypotézu o nezávislosti zamietame v prípade hodnotenia dvoch dôvodov a to umiestnenie sa na nových trhoch a spolupráca s cieľom dosiahnuť požadovaný efekt v oblasti znižovania nákladov.

3 Záver

Analýza dôvodov klastrovej spolupráce rodinných podnikov svedčí, že dôležitým očakávaným prínosom ich zapojenia sa do podobných zoskupení je zvýšenie konkurencieschopnosti zúčastnených podnikov. Je pochopiteľným, že dôležitý význam pre rodinné podniky majú také dôvody zapojenia do klastrovej spolupráce ako inovačné aktivity, získanie nových informácií alebo realizácia spoločných projektov. Bez spolupráce s partnermi a bez vytvárania klastrových zoskupení malé a stredné rodinné podniky, ktoré nedysponujú potrebným hospodárskym a ľudským potenciálom, samostatne by nemohli tak realizovať podobné pre nich prospešné aktivity.

Klastrová spolupráca rodinných podnikov bezpochybne má pozitívny vplyv na ich rozvoj a hospodárske výsledky. Výsledky nášho prieskumu svedčia, že na Slovensku ako aj iných krajinách Východnej Európy absentujú rozsiahle empirické prieskumy a zhromaždené štatistické dáta, ktoré jednoznačne potvrdzujú pozitívny vplyv klastrovej spolupráce na rozvoj a napredovanie malých a stredných rodinných podnikov (Karaev, Koh, & Szamosi, 2007). Zároveň žiadna štúdia jednoznačne nepreukázala, že zapojenie do klastrovej spolupráce rodinných podnikov vedie k zlepšeniu ich hospodárskej výkonnosti. Medzera v skúmaní tejto problematiky spočíva aj v tom, že realizované prieskumy nesústreďujú svoju pozornosť na otázky konkurencie tak medzi klastrami, ako aj jednotlivými členmi klastrových zoskupení.

Použitá literatúra (References)

Atienza, M., Aroca, P., Stimson, R. Stough, R. (2016). Are vertical linkages promoting the creation of a mining cluster in Chile? An analysis of the SMEs' practices along the supply chain. *Environment and Planning C: Government and Policy*, vol. 34, 1: pp. 171-187.

Berranger, P., Meldrum, M. C. R. (2000): The Development of Intelligent Local Clusters to Increase Global Competitiveness and Local Cohesion: The Case of Small Businesses in the Creative Industries. *Urban Studies*, vol. 37, (10), pp. 1827-1835.

Ceglie G., Dini M. (1999): *SME cluster and network development in developing countries: The experience of UNIDO*. Geneva: United Nations Industrial Development Organization.

Czechinvest: *Průvodce klastrem*. Vydaný Agentúrou pre podporu podnikania a investícií ČR. Available at: http://www.czechinvest.org/data/files/pruvodce-klastrem-63.pdf [Accessed 2017.08.18].

Foghani, S., Mahadi, B., Omar, R. (2017). Promoting Clusters and Networks for Small and Medium Enterprises to Economic Development in the Globalization Era. *SAGE Open*, vol. 7, 1. DOI: 10.1177/2158244017697152

Ghanatabadi F. (2005): *Internationalization of small and medium-sized enterprises in Iran*. Luleå University of Technology, Department of Business Administration and Social Sciences, Division of Industrial Marketing and E-Commerce.

Kuznetsov, P. Tronina, M. (2014). The cluster approach – a basic element of a regional industrial complex development. In: *Proceeding of the 2nd International Conference Innovation Management and Company Sustainability*, pp. 502-508.
Kosfeld, R., Titze, M. (2015): Benchmark Value-added Chains and Regional Clusters in R&D-intensive Industries. *International Regional Science Review*, vol. 40, 5, pp. 530-558.

Malakauskaite, A., & Navickas, V. (2011): *Contribution of Clusters to the Competitiveness of Companies*: Revelation and Evaluation. Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics, vol. 22 (1), pp. 50-57.

Madlener, R. (2007). Innovation diffusion, public policy and local initiative: the case of wood-fuelled district heating systems in Austria. *Energy Policy*, 35(35), 1992–2008.

Majdúchová, H. (2015). Zvyšovanie konkurencieschopnosti malých a stredných podnikov prostredníctvom zavádzania inovácií v globálnom hospodárskom prostredí. *Konkurencieschopnosť podnikov v etape oživovania globálnych trhov: zborník abstraktov z vedeckého seminára KPH: 4.-6. jún 2015*. Horný Smokovec. Bratislava: EKONÓM, s. 35-37. ISBN 978-80-225-4115-2.

Majtán, M., Grznár, M., Matulčíková, M., (2016). *Manažment*. 6. preprac. vyd. Bratislava: Sprint 2, Economics. 408 s. ISBN 978-80-89710-27-0.

Masini, A., Menichetti, E. (2013). Investment decisions in the renewable energy sector: An analysis of non-financial drivers. *Technological Forecasting & Social Change*, 80(80), 510–524.

McAdam, M., McAdam, R., Dunn, A., McCall, C. (2014): Development of small and medium-sized enterprise horizontal innovation networks: UK agri-food sector study. *International Small Business Journal*, vol. 32, (7), pp. 830-853.

Morosini, P. (2004): Industrial Clusters, Knowledge Integration and Performance. *World Development*, 32, č. 2, s. 305 - 326.

OECD (2007): *Competitive Regional Clusters:National Policy Approaches*, ISBN 978-92-64-02708-4.. Available at: www.oecd.org/publications/Policybriefs [Accessed 2017.09.11].

Oliveira J. A. P., Jabbour, C. J. C. (2015). Environmental Management, Climate Change, CSR, and Governance in Clusters of Small Firms in Developing Countries. Toward an Integrated Analytical Framework. *Business & Society*, vol. 56, (1), pp. 130-151.

Phelps, N. A. (2004). Clusters, Dispersion and the Spaces in Between: For an Economic Geography of the Banal. *Urban Studies, 41*, (5/6), 971–989.

Popa I., Popescu D. (2013). The importance of innovative clusters' proliferation for sustainable economic growth of Romania, *7th international management conference "New Management for the New Economy"*, 2013, pp. 583-595.

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

Rice, J., Liao, T-S., Galvin, P., Martin, N. (2013): A configuration-based approach to integrating dynamic capabilities and market transformation in small and medium-sized enterprises to achieve firm performance. *International Small Business Journal*, vol. 33, (3), pp. 231-253.

Sato Y. (2000): Linkage formation by small firms: The case of a rural cluster in Indonesia. *Bulletin of Indonesian Economic Studies*, vol. 36, pp. 137-166.

Slovenská inovačná a energetická agentúra (SIEA). (2015): Bratislava, ISBN 978-80-88823-62-9. Available at: https://www.siea.sk/materials/files/inovacie/publikacie/studia_SIEA _Klastrova_politika_web.pdf [Accessed 2017.05.16].

Sordi, J. O., Meireles, M., Nelson, R. E. (2012). Classification of business clusters based on information transfer events. Information Development, vol. 29, 1: pp. 54-68.

Šúbertová, E. a kolektív (2014). Podnikanie v malých a stredných podnikoch. Bratislava: Kartprint, 135 s.

Tóth M. (2017). Inovačná aktivita malých a stredných podnikov v Slovenskej republike. In Zhodnotenie efektívnosti financovania projektov na podporu rozvoja podnikania a faktory zvyšovania výkonnosti poľnohospodárskych podnikov II. : [recenzovaný zborník vedeckých prác]. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, ISBN 978-80-225-4400-9, s. 22-33.

Villa A., Taurino T. (2011): SME networks and clusters: An approach for their performance evaluation. In Villa A. (Ed.). *Managing cooperation in supply network structures and small or medium-sized enterprises.* London: Springer, pp. 65-87. DOI: 10.1007/978-0-85729-363-34

Contact

Ing. Paulína Srovnalíková, MBA
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra Podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: srovnalikova@stonline.sk

Informatizácia slovenskej justície s dôrazom na znaleckú činnosť
Informatization of Slovak justice with emphasis on expert activity

Natália Švejdová

Abstract
The present article aims to point out the results of the informatization of Slovak justice with an emphasis on expert activity. Informatization of this professional activity is most intensive in recent years within the eJustice project, the results of which can be observed at present. The role of the contribution is to clarify the reader's information systems used in the expert activity, to define the positive and negative aspects of informatization as well as to suggest possibilities for improvement. The result of this article is an understanding of the importance of ICT in expert activity and the necessity of constantly expanding and improving it.

Keywords*: informatization, expert activity, eJustice*
JEL classification*: D83, L86*

1 Úvod

Znalectvo ako vedný odbor má dlhé historické korene siahajúce až do 13. storočia, kedy znalec plnil úlohu akéhosi poradného orgánu, v prípadoch, keď sudca nevedel pre svoje obmedzené znalosti a skúsenosti vyniesť správny rozsudok. Od svojho počiatku znalectvo prešlo veľkými zmenami, nakoľko rozvoj medzinárodných ekonomík a trhov začali vyvíjať nové, zvýšené požiadavky aj na znalcov. Na znalcov sú taktiež kladené zvýšené nároky, ktoré vznikajú ako dôsledky vedy a techniky, no najmä neustále sa meniaca legislatíva, upravujúca znaleckú činnosť na území daného štátu. Požiadavky na znalcov sa rok od roku stupňujú a taktiež oblasť znalectva sa nevyhla elektronizácii. Z tohto dôvodu aj legislatíva upravujúca znaleckú činnosť musela byť upravená o nové paragrafy, ktoré prikazujú znalcom využívať informačno-komunikačné technológie (IKT) na zefektívnenie svojej činnosti a taktiež ako nástroj kontroly Ministerstva spravodlivosti SR (MS SR), ako orgánu dohliadajúceho na výkon znalectva na Slovensku.

Vývoj a rozvoj informačno-komunikačných technológií uľahčil a zrýchlil nielen každodennú prácu ľudí, ale i odborníkom, medzi ktorých sa radia aj znalci. Znalecké posudky sa prestali vyhotovovať na písacích strojoch, nie je potrebné navštevovať úrady na získanie informácií potrebných na vypracovanie znaleckého úkonu a taktiež IKT znížili chybovosť v procese výpočtov, a to najmä využitím rôznych komerčných softvérov. Práve z tohto dôvodu je nutné, aby si znalci popri svojich odborných a právnych vedomostiach osvojili využívanie IKT, rozvíjali svoje zručnosti, ale najmä pochopili ich nutnosť a prínos pri výkone znaleckej činnosti.

2 Stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Význam znalectva ako vedného odboru, ako i znaleckej činnosti, v poslednom čase neustále narastá. Dôvodmi na rastúce požiadavky na výkon znaleckej činnosti sú najmä spoločenské pomery vyžadujúce si názor znalca ako odborníka, ako aj globalizácia a rozvoj trhovej ekonomiky. Vzhľadom na neustále sa zrýchľujúci životný štýl, nedostatok času a zvyšujúci sa objem potrebných vedomostí je nutné správne selektovať informácie. Hospodársky orientované politiky sa postupne transformujú na globálne informačné spoločnosti, ako najdôležitejší nástroj na zabezpečenie ďalšej celospoločenskej prosperity a nezadržateľného vývoja celej spoločnosti, ktorá ovplyvnila a neustále ovplyvňuje aj znaleckú činnosť.

2.1 Informatizácia výkonu znaleckej činnosti

Využitie moderných IKT v spojení s vedomosťami sa stali základom pre rast vedomostnej spoločnosti ako aj pre progresiu ekonomiky. Včasné, ľahko dostupné, no najmä správne informácie sa stali strategickou veličinou, o ktorú je potrebné sa starať nielen z hľadiska nadobudnutia, ale aj z hľadiska archivovania a spravovania. Informatizáciu spoločnosti tak môžeme považovať za účinný prostriedok premeny hospodárstva na znalostnú ekonomiku.

Slovenská republika, ako člen Európskej únie, sa taktiež nevyhla informatizácii, a to najmä za pomoci Operačného programu Informatizácia spoločnosti (OPIS), na základe ktorého bola poskytnutá Slovensku podpora zo štrukturálnych fondov EÚ v období rokov 2007 - 2013. Cieľom OPIS-u bolo vybudovať konkurencieschopnú Európsku ekonomiku založenú na inováciách, vedomostiach, ako aj vytvorenie informačnej spoločnosti ako prostriedku pre rozvoj vysoko výkonnej vedomostnej ekonomiky.

Znalecká činnosť ako súčasť národného hospodárstva sa taktiež nevyhla vo svojej podstate elektronizácii. Samotná legislatíva upravujúca znaleckú činnosť vymedzuje ako podmienku vzniku znaleckého oprávnenia (§ 5 zákona č. 382/2004 Z. z. o znalcoch, tlmočníkoch a prekladateľoch) mať materiálne vybavenie postačujúce na výkon činnosti v odbore, alebo odvetví, ktoré je predmetom písomnej žiadosti o zápis. Pod materiálnym vybavením rozumieme aj zabezpečenie IKT, ktoré sú v súčasnosti neoddeliteľnou súčasťou výkonu znaleckej činnosti na území Slovenskej republiky. Z tohto dôvodu, sú na znalcov – ako odborníkov v určitom odbore, kladené požiadavky týkajúce sa využívania ako hardvérového, tak i softvérového vybavenia svojej kancelárie.

2.2 Ochrana osobných údajov v znaleckej činnosti

Znalec, ktorý prevádzkuje akýkoľvek informačný systém, v ktorom sú spracovávané osobné údaje musí dodržiavať Zákon o ochrane osobných údajov č. 122/2013 Z. z. v znení neskorších predpisov ako z pohľadu prevádzkovateľa, tak i z pohľadu oprávnenej osoby. Pri spracovaní osobných údajov je potrebné najmä:

- prijať bezpečnostné opatrenia a vypracovať bezpečnostnú dokumentáciu (§ 19 a § 20),
- poučiť všetky osoby, ktoré pracujú s osobnými údajmi podľa § 21 odst. 2 a 3,
- dodržiavať mlčanlivosť o osobných údajoch podľa § 22,
- určiť prostriedky a spôsob spracúvania osobných údajov.

Povinnosť zachovania mlčanlivosti vyplýva znalcovi aj na základe Zákona č. 382/2004 Z. z. o znalcoch, tlmočníkoch a prekladateľoch. Podľa § 13 je znalec „povinný zachovávať mlčanlivosť o všetkých skutočnostiach, o ktorých sa dozvedel pri výkone alebo v súvislosti s výkonom činnosti, ak nie je tejto povinnosti zbavený zadávateľom alebo ministrom, alebo ak osobitný predpis neustanovuje inak; táto povinnosť nie je vyčiarknutím zo zoznamu alebo pozastavením výkonu činnosti dotknutá.“[1]

Na zabezpečenie primeraných bezpečnostných opatrení, je potrebné, aby informačný systém znalca pracoval so spoľahlivým operačným systémom, ktorý bude chránený pred útokmi ako z interného, tak i externého prostredia. Pred vnútorným zneužitím informácií má znalec možnosť brániť sa najmä zaheslovaním prístupu k informáciám, ako i pridelením určitého stupňa oprávnenia k vymedzeným údajom. Pred vonkajšími útokmi sa znalec bráni najmä spoľahlivým operačným systémom a účinným antivírusovým programom, ktorý má od svojho výrobcu zabezpečené pravidelné aktualizácie.

[1] § 13 Zákona č. 382/2004 Z. z. o znalcoch, tlmočníkoch a prekladateľoch v znení neskorších predpisov. https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2004/382/20160701 [accessed 17.10.2017].

3 Cieľ a metodika práce

Hlavným cieľom tohto príspevku je zhodnotiť aktuálny stav informatizácie v slovenskej justícii s dôrazom na znaleckú činnosť, vymedziť prínosy a nedostatky eJustice a navrhnúť možnosti zlepšenia využitia IKT v znaleckej činnosti. Objektom skúmania teda bola slovenská justícia, so zameraním sa na znaleckú činnosť, v rámci ktorej sme skúmali výsledky informatizácie národného projektu eJustice. Pri výskume sme využili najmä internetové zdroje, nakoľko ide o veľmi aktuálnu a literatúrou neprebádanú oblasť. Nápomocné nám boli najmä oficiálne informácie a vyhlásenia MS SR k nami skúmanej problematike, pričom sme využili základné metódy vedeckého skúmania, ako analýzu, syntézu, indukciu a komparáciu.

4 Výsledky výskumu

V súčasnosti na Slovensku prebieha najintenzívnejšia elektronizácia súdov ako i celého Ministerstva spravodlivosti SR v ich modernej histórií, a to nielen z hľadiska rozsahu, ale najmä vynaložených finančných prostriedkov. Projekty, ktoré sú súčasťou komplexného projektu „**eJustice**“ sú realizované z rozličných zdrojov (napr. Švajčiarskeho finančného mechanizmu, ale najmä z Eurofondov). Pre využívanie výsledkov informatizácie slovenskej justície postačuje vo väčšine prípadov občiansky preukaz s čipom (eID), čítačka eID a príslušné technické vybavenie s nainštalovaným softvérom dodávaným MS SR.

4.1 Elektronický súdny spis

„Projekt Rozvoj a technologická inovácia súdno-trestnej a súdno-civilnej agendy MS SR, ktorého cieľom je postupná elektronizácia súdneho spisu a vytvorenie účinného a efektívneho informačného nástroja pre výkon súdnej moci v Slovenskej republike, teda komplexný informačný systém na správu a vedenie civilnej, obchodnej, správnej a trestnej agendy pre súdy SR je financovaný zo zdrojov Švajčiarskeho finančného mechanizmu.“[2] Realizácia tohto projektu prispeje významnou mierou k zníženiu korupcie v súdnej moci, posilní rezort inštitucionálne, eliminuje značnú decentralizáciu informačných systémov a zlepší informovanosť orgánov ako aj občanov. Hlavnými výstupmi tohto projektu sú najmä vybudovanie a implementovanie elektronického súdneho spisu, základnej infraštruktúry dátového úložiska súdov, nahrávanie súdnych pojednávaní a elektronický denník znalca. Týmito krokmi sa sleduje zvýšenie transparentnosti súdnych konaní, zvýšenie prístupnosti k súdnym spisom, rýchlejšie doručovanie súdnych rozhodnutí, zníženie administratívnych úkonov, personálnej náročnosti či eliminácia chybovosti ľudského faktora pri súdnom konaní.

Elektronický súdny spis umožňuje podať žiadosť o sprístupnenie obsahu súdneho spisu, sprístupniť obsah spisu, informácie o konaní a archív nahrávok z pojednávaní, vyhľadávať a prezerať záznamy v danom Elektronickom súdnom spise a zapisovať dokumenty do daného súdneho spisu. Tento modul je určený predovšetkým účastníkom daného súdneho konania, právnym zástupcom účastníkov konania, osobám pribratým do súdneho konania (notár, exekútor, **znalec**, tlmočník, prekladateľ, kolízny opatrovník) a tretej strane – verejnosti.[3] Všetky aktivity týkajúce sa projektu Elektronický súdny spis boli ukončené v júni 2015.

4.2 Elektronický denník znalca

Od 1. januára 2016 bola zákonom č. 390/2015 Z. z., ktorým sa mení a dopĺňa Zákon o znalcoch, tlmočníkoch a prekladateľoch z roku 2004, vytvorená pre znalcov *možnosť viesť denník* aj prostredníctvom softvérových a hardvérových prostriedkov schválených MS SR, tzv.

[2] Ministerstvo spravodlivosti SR. (2015). *Elektronický súdny spis.* https://www.justice.gov.sk/ Stranky/Nase-sluzby/Nase-projekty/Elektronicky%20sudny%20spis/Uvod.aspx [accessed 13.10.2017].

[3] Spracované podľa: Ministerstvo spravodlivosti SR. (2015). *Popis modulu Elektronický súdny spis.* https://obcan.justice.sk/vstup/sudny-spis [accessed 13.10.2017].

elektronický denník. *Od 1. júla 2016* však vznikla všetkým znalcom, ktorí sú vedení v zozname znalcov *povinnosť viesť priebežne o svojich úkonoch denník v elektronickej podobe*, pričom od tohto dátumu nie je možné viesť znalecký denník v listinnej podobe.

„Elektronický denník znalca, tlmočníka a prekladateľa je jedným z modulov projektu Rozvoj elektronických služieb súdnictva – Informačný systém Elektronických služieb súdnictva (RESS – IS ESS).“[4] Cieľom tohto modulu je zabezpečiť efektívny dohľad zo strany MS SR prostredníctvom informácií o znalcovi, jeho činnosti, o počte žiadostí/ úkonov znaleckej činnosti, o aktuálnom zaťažení znalca pre potreby orgánov verejnej moci pri ich rozhodovaní o výbere a ustanovení konkrétneho znalca pre daný súdny proces ako aj znížiť náklady na vypracovanie a archiváciu znaleckých úkonov. Elektronický denník je prepojený aj na Elektronický súdny spis s cieľom skrátiť resp. odstrániť súdne prieťahy a znížiť administratívnu záťaž orgánov verejnej moci.[5] Zavedenie denníka v elektronickej podobe umožní kontrolu plynutia času od momentu žiadosti (objednávky) na vykonanie znaleckého úkonu, až do momentu registrácie vypracovania úkonu v elektronickom denníku.

Elektronický denník je určený pre znalcov, tlmočníkov a prekladateľov, ktorí sú zapísaní v zoznamoch vedených MS SR, zadávateľov (súd, iný orgán verejnej moci, subjekt verejnej správy, podniky štátnej správy a podniky územnej samosprávy) a iných zadávateľov (fyzické resp. právnické osoby). Oprávneným osobám umožňuje tento modul: priebežne viesť evidenciu o úkonoch svojej činnosti, zadať požiadavku na vykonanie úkonu, evidovať a zasielať vyjadrenie k požiadavke, odoslať úkon zadávateľovi (príp. ho odoslať aj do centrálneho úložiska poskytnutého MS SR) a vyhotoviť vyúčtovanie k svojmu úkonu.[6]

Zavedenie elektronického denníka v podmienkach SR sa však nestretlo s pozitívnym ohlasom (ako je to v súčasnosti aj v Českej republike), pričom odborná verejnosť hovorí o dehonestovaní postavenia znalca. V hromadnej pripomienke, ktorá bola podaná Ústavom súdneho inžinierstva Žilinskej univerzity v Žiline a Slovenskou komorou odhadcov hodnoty majetku a znalcov sa uvádza, že: „zmenu zákona o znalcoch nebolo možné pripomienkovať a bola vykonaná bez diskusie s odbornou verejnosťou. V nadväznosti na uvedenú zmenu zákona bola predložená do pripomienkového konania novela vyhlášky č. 490/2004 Z. z., opäť bez predchádzajúcej diskusie s odbornou verejnosťou, ku ktorej považuje za potrebné uviesť: Zo znaleckej praxe nám nie je známy žiadny aplikačný dôvod alebo iný problém s evidenciou znaleckých úkonov podľa doteraz platnej právnej úpravy.“[7] Z tohto dôvodu navrhujú, aby bol ponechaný rozsah evidovaných údajov, ktoré boli potrebné pri evidencii denníka v papierovej forme, hoci aj v elektronickej podobe, prípadne vypustiť niektoré údaje, ktoré sú požadované v Elektronickom denníku znalca (EDZ), nakoľko nie sú pre MS SR potrebné a ich požadovanie nie je odôvodnené. V hromadnej pripomienke sa ďalej uvádza: „V praxi môže nastať situácia, že klient bude plánovať transakciu, ktorej predmet bude potrebovať oceniť alebo inak znalecky posúdiť, no nebude mať záujem, aby sa o tomto kroku konkurencia alebo ktokoľvek iný dozvedel skôr ako to bude chcieť samotný klient, ktorý transakciu zamýšľa. Ibaže v čase zvažovania transakcie a prípravy podkladov (znaleckého posudku) pre analýzu jej dopadov už budú informácie o objednávateľovi, predmete posúdenia, účele znaleckého posudku aj výške

[4] Ministerstvo spravodlivosti SR. (2016). *Popis modulu Elektronický denník znalca, tlmočníka a prekladateľa.* https://obcan.justice.sk/vstup/dennik-znalca [accessed 14.10.2017].

[5] Spracované podľa: Ministerstvo spravodlivosti SR. (2016). *Elektronický denník znalca, tlmočníka a prekladateľa.* https://www.justice.gov.sk/Stranky/Nase-sluzby/Nase-projekty/Elektronicky%20sudny%20spis/Elektronicky-dennik-znalca,-tlmocnika,-prekladatea.aspx [accessed 14.10.2017].

[6] Spracované podľa: Ministerstvo spravodlivosti SR. (2016). *Popis modulu Elektronický denník znalca, tlmočníka a prekladateľa.* https://obcan.justice.sk/vstup/dennik-znalca [accessed 14.10.2017].

[7] Ústav súdneho inžinierstva Žilinskej univerzity v Žiline. (2015). *Hromadná pripomienka k návrhu novely vyhlášky číslo 490/2004 Z. z.* http://www.usi.sk/uploaded/dokumenty/Novela_zakona_2015/Hromadna%20pripomienka% 20SKOHMaZ%20a%20USI%20ZA%202015-11-24.pdf [accessed 16.10.2017].

dohodnutej odmeny zadané v elektronickom denníku, kde za prípadný únik informácii znalec nemôže ručiť. Preto by sa do denníka (minimálne pri úkonoch pre iné subjekty ako orgány verejnej moci) mali zapisovať až vykonané úkony napr. v deň vykonania, nie však v čase, keď sa úkony spracúvajú.“[8] S týmto odôvodnením sa stotožňujeme, nakoľko aj česká odborná verejnosť vyslovila nedôveru voči zavedeniu elektronického denníka hneď pri návrhu novej legislatívy, nakoľko sa jeho zavedením porušuje povinnosť mlčanlivosti znalca a nie je ošetrená zodpovednosť za škody, ktoré by mohli vzniknúť pri úniku informácií z databázy.

Tabuľka 1
Rozsah zaznamenávaných údajov v denníku znalca

Úprava platná do 30.6.2016	Nová úprava platná od 1.7.2016
-	číslo úkonu
-	stav vykonávaného úkonu
dátum vyžiadania úkonu	dátum vyžiadania úkonu
-	dátum, do ktorého sa má úkon vykonať
zadávateľ úkonu	označenie zadávateľa úkonu: 1. meno a priezvisko a adresa trvalého pobytu, ak ide o fyzickú osobu, 2. názov, sídlo a identifikačné číslo (ak je pridelené), ak ide o právnickú osobu,
-	druh úkonu
účel a predmet úkonu	účel a predmet úkonu
-	údaje o preddavku
účtované znalečné a tlmočné	požadované znalečné a tlmočné
priznané znalečné a tlmočné	priznané znalečné a tlmočné
dátum vyplatenia znalečného alebo tlmočného	dátum vyplatenia znalečného alebo tlmočného
dátum vykonania úkonu	dátum vykonania úkonu
-	dôvody odmietnutia vykonania úkonu
objekt úkonu	-

Zdroj: Šrenkel, Ľ. (2016). *Elektronický denník znalca, tlmočníka a prekladateľa.* https://www.podnikajte.sk/pravo-a-legislativa/c/2762/category/zakonne-povinnosti-podnikatela/article/elektronicky-dennik-znalca.xhtml [accessed 17.10.2017].

EDZ umožňuje aj automaticky zadať záznam o online požiadavke na vypracovanie znaleckého úkonu (prostredníctvom aplikácie Súdny manažment, ak zadávateľom je súd alebo prostredníctvom portálu MS SR - https://obcan.justice.sk/vstup/ziadosti, ak zadávateľom je orgán verejnej moci alebo fyzická resp. právnická osoba). Avšak po prijatí žiadosti o vykonanie znaleckého úkonu sa znalec nemá ako dozvedieť, že má novú žiadosť v EDZ (tu absentuje možnosť SMS či e-mailom zasielanej notifikácie), a preto je znalec nútený denno-denne otvárať aplikáciu EDZ, aby sa presvedčil či mu neprišla žiadosť o vykonanie úkonu. Na takto prijatú žiadosť môže znalec zaslať odpoveď – akceptujem/ neakceptujem, a taktiež spresniť za akých podmienok akceptuje resp. dôvod prečo neakceptuje vykonanie znaleckého úkonu.

[8] Ústav súdneho inžinierstva Žilinskej univerzity v Žiline. (2015). *Hromadná pripomienka k návrhu novely vyhlášky číslo 490/2004 Z. z.* http://www.usi.sk/uploaded/dokumenty/Novela_zakona_2015/Hromadna%20pripomienka% 20SKOHMaZ%20a%20USI%20ZA%202015-11-24.pdf [accessed 16.10.2017].

4.3 Elektronická zbierka zákonov (Slov-Lex)

Elektronická zbierka zákonov je projekt MS SR, ktorý bol financovaný zo štátneho rozpočtu SR a rozpočtu EÚ – Európsky fond regionálneho rozvoja v rámci Operačného programu Informatizácia spoločnosti (OPIS). Nová elektronická zbierka Slov-Lex nahradila v plnej miere svojho predchodcu – JASPI časť „Predpisy“, ktorá sa od 31. decembra 2015 už neaktualizuje, ktorý bol dostupný na webových stránkach MS SR. **Databázy znalcov, tlmočníkov a prekladateľov**, ktoré sú súčasťou JASPI **sú aj naďalej pravidelne aktualizované**. Obsah časti „Predpisy“ v JASPI sa v súčasnej dobe už neaktualizuje, nakoľko ho plne nahradil Slov-Lex na svojom vlastnom webovom sídle **www.slov-lex.sk**.

„Projekt s názvom Elektronická zbierka zákonov je kľúčovým pre zefektívnenie a modernizáciu práva a zlepšenie využívania zdrojov práva. Výsledky projektu zabezpečia skutočný efektívny prístup všetkých k platnej legislatíve, umožní riadiť legislatívny proces a poskytne pracovný nástroj pre odbornú ako aj širokú verejnosť.“[9] Slov-Lex slúži predovšetkým ako prístupový bod pre občana, podnikateľa, odbornú verejnosť, štátnu správu a samosprávu, pričom umožňuje získať akékoľvek právne informácie a dáta. Správna, ale najmä aktuálna legislatíva je nesmierne dôležitá nielen pre výkon právnickej činnosti, ale i pri výkone znaleckej, nakoľko znalec – ako odborník, musí ovládať najnovšiu legislatívu v odbore, v ktorom bol zapísaný do Zoznamu znalcov (napr. znalec v odvetví Personalistika musí mať znalosti aktuálnych právnych noriem, napr. Zákonník práce, Zákon o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci a iné). Elektronická zbierka zákonov je založená na dvoch vzájomne prepojených informačných systémoch, a to: [10]

- **eZbierka** – informačný systém, ktorý slúži na poskytovanie záväzných právnych predpisov a iných noriem pre adresátov práva. Obsahuje aj Chronologický register – archív právnych predpisov až do roku 1918;
- **eLegislatíva** – informačný systém, ktorý sa využíva pri riadení procesov vo všetkých fázach legislatívneho procesu (predpríprávná, prípravná, schvaľovacia, vyhlasovacia).

Ďalšími súčasťami portálu Slov-Lex sú: **Tezaurus slovenského práva, Právo EÚ, Vykonávacie predpisy** a **Súdne rozhodnutia.** Celkové oprávnené výdavky na realizáciu tohto projektu boli 5 535 150,- Eur a realizácia prebehla od marca 2015 do decembra 2015.[11]

4.4 Informačný systém Register úpadcov

„Hlavným cieľom projektu je implementácia elektronického Informačného systému Register úpadcov ako nástroja elektronizácie konkurzov, reštrukturalizácií, oddlžení a zavedenie súvisiacich eGOV služieb pre verejnosť.“[12] Register úpadcov zahŕňa informácie o prebiehajúcich konkurzných, reštrukturalizačných a oddlžovacích konaniach a taktiež umožňuje pohľad na údaje o konaniach pre rôzne skupiny používateľov - pre verejnosť, pre verejnosť účastníka konania, pre správcu, pre sudcu a pre MS SR, pričom každej skupine sú zobrazované údaje podľa rozsahu ich oprávnení. Register nie je samostatným informačným systémom, je prepojený s inými systémami, najmä so Súdnym manažmentom, Obchodným

[9] Ministerstvo spravodlivosti SR. (2015). *Elektronická zbierka zákonov (Slov-Lex).* https://www.justice.gov.sk/Stranky/Nase-sluzby/Nase-projekty/Elektronicka%20zbierka%20zakonov/ Uvod.aspx [accessed 16.10.2017].

[10] Spracované podľa: Ministerstvo spravodlivosti SR. (2015). *Elektronická zbierka zákonov (Slov-Lex).* https://www.justice.gov.sk/Stranky/Nase-sluzby/Nase-projekty/Elektronicka%20zbierka%20zakonov/Uvod.aspx [accessed 16.10.2017].

[11] Spracované podľa: Ministerstvo spravodlivosti SR. (2015). *Portál právnych informácií – rozvoj projektu Elektronická zbierka zákonov IS Slov-Lex.* https://www.justice.gov.sk/STRANKY/NASE-SLUZBY/NASE-PROJEKTY/PORTAL%20PRAVNYCH%20INFORM%C3%A1CII/UVOD.ASPX [16.10.2017].

[12] Úrad podpredsedu vlády SR pre investície a informatizáciu. (2014). *Národný projekt: Informačný systém registra úpadcov.* http://www.informatizacia.sk/vdok_simple-narodny-projekt--informacny-system-registra-upadcov/609s19305c [accessed 16.10.2017].

vestníkom a Ústredným portálom verejnej správy.[13] Implementácia Registra úpadcov by mala zrýchliť, zefektívniť a zjednodušiť konkurzné a reštrukturalizačné konania, čo prinesie úsporu času a zníženie nákladov, eliminovať duplicitné úkony, priniesť finančné a nefinančné prínosy pre štát a verejnosť (napr. úspory fondu pracovného času, tlačiarenského materiálu a pod.), zabezpečiť zverejňovanie relevantných, zákonom stanovených informácií týkajúcich sa konkurzov a reštrukturalizácií, zlepšiť možnosti oddlženia občana, posilniť postavenie veriteľov.[14]

Register úpadcov je pre verejnosť dostupný na webovej adrese **www.ru.justice.sk** a je rozdelený na šesť hlavných častí, a to:

- **konkurzy, reštrukturalizácie** – umožňuje vyhľadávanie konaní podľa okresných a krajských súdov za príslušné obdobie,
- **majetok z konkurzov na predaj** – vyhľadávanie majetku podľa druhu, lokality predaja a súpisnej hodnoty,
- **obstarávané služby** – služby využívané pri správe konkurzného majetku (napr. SBS, upratovacie služby, odťahové služby a pod.),
- **správcovia** – prehľad správcov a konaní, ktoré spravujú,
- **konkurzné súdy** – zoznam konkurzných súdov a konania, ktoré na nich aktuálne prebiehajú,
- **štatistické informácie z Registra úpadcov** – údaje o počte aktuálne prebiehajúcich konaní, na ktorých súdoch a ako dlho konania trvajú.

Celkové oprávnené výdavky na realizáciu tohto projektu boli 11 759 990,- Eur a realizácia prebehla od marca 2015 do decembra 2015 (realizácia v rámci OPIS) a od marca 2016 do augusta 2016 (v rámci OPII – Operačný program Integrovaná infraštruktúra).[15]

5 Diskusia a záver

Účelom predkladaného článku bolo potvrdiť význam využitia IKT v znaleckej praxi a poukázať na mieru informatizácie tejto oblasti. Elektronizáciu možno hodnotiť pozitívne, nakoľko nielenže zrýchlila a spresnila výkon znaleckej činnosti, ale najmä ide o kvalitatívny posun výkonu tejto činnosti a priblíženie sa štandardom zahraničných ekonomík.

Pozitíva

- oblasť znalectva prešla určitou formou elektronizácie a aj informácie, ktoré sú využiteľné pre znaleckú činnosť sú v elektronickej podobe a stali sa tak dostupné akémukoľvek znalcovi, čím sa podstatne skrátila doba na vypracovanie znaleckého úkonu, ako aj, že sa znížila finančná náročnosť vypracovania znaleckého posudku;
- projekt Slov-Lex- nielen vizuálne, ale najmä obsahom sa priblížil svojim adresátom a sprehľadnil legislatívne a regulačné prostredie SR. Možno preto očakávať, že z dlhodobého hľadiska jeho výsledkom budú celospoločenské sociálno-ekonomické prínosy spočívajúce v úsporách a vyššej efektivite ekonomiky a fungovania štátu. Poskytovanie informácií na portáli Slov-Lex je prehľadné, bezplatné a vždy aktuálne, pričom na porovnanie môžeme uviesť fakt, že v Českej republike neexistuje obdoba

[13] Spracované podľa: Ministerstvo spravodlivosti SR. (2015). *eSlužby Registra úpadcov.* http://www.justice.gov.sk/Stranky/Nase-sluzby/Nase-projekty/Informacny%20system%20Register%20upadcov/esluzby.aspx [accessed 18.10.2017].

[14] Spracované podľa: Ministerstvo spravodlivosti SR. (2015). *eSlužby Registra úpadcov.* http://www.justice.gov.sk/Stranky/Nase-sluzby/Nase-projekty/Informacny%20system%20Register%20upadcov/esluzby.aspx [accessed 18.10.2017].

[15] Úrad podpredsedu vlády SR pre investície a informatizáciu. (2014). *Národný projekt: Informačný systém registra úpadcov.* http://www.informatizacia.sk/vdok_simple-narodny-projekt--informacny-system-registra-upadcov/609s19305c [accessed 16.10.2017].

 ISBN 978-80-225-4462-7

takéhoto portálu, a preto znalci a iní odborníci majú možnosť si len zakúpiť licenciu na program ASPI alebo využívať len verejne dostupné stránky ako napr. www.zakonyprolidi.cz, kde však nemajú žiadnu garanciu platnosti a aktuálnosti legislatívy;

- informačný systém Register úpadcov, hodnotíme taktiež pozitívne, nakoľko umožňuje občanom, inštitúciám, ale i samotným znalcom prístup k informáciám o konkurzoch, reštrukturalizáciách a oddlženiach v prehľadnej a transparentnej podobe;
- pozitívne hodnotíme implementáciu EDZ, nakoľko sa uľahčil spôsob oslovenia znalca či už zo strany orgánov verejnej moci alebo fyzických/ právnických osôb, zaviedla sa prehľadnosť vo vedení znaleckého denníka (jednotná a ucelená forma pre každého znalca) a taktiež, že aj v takejto odbornej oblasti sa prihliada na trend elektronizácie a využitia IKT. Za prínos EDZ (avšak iba pre MS SR) možno považovať rýchlu a efektívnu kontrolu výkonu činnosti znalcov.

Negatíva

- stránky MS SR považujeme za veľmi neprehľadné (nielen pre občanov, ale i pre samotných znalcov). Informácie na stránke MS SR nie sú úplné, človek sa v jednoduchej forme nedozvie, čo sa nové udialo v oblasti elektronizácie a celkovo celý proces analýzy informatizácie slovenskej justície si vyžaduje veľa času, trpezlivosti a „klikaní“. O veľa projektoch sa človek dozvie len na iných webových stránkach, a len prostredníctvom vyhľadávača sa vie dostať na výsledok projektu. Za neprehľadné a komplikované považujeme aj samotný prístup k prihláseniu do znaleckého denníka ako aj podanie žiadosti o vypracovanie znaleckého úkonu občanom. Dôsledkom neprehľadnosti potom je, že mnohé projekty bývajú hodnotené ako nevyužívané a nepokračuje sa v ich rozvoji;
- za negatívum považujeme vzájomné prekrývanie sa oficiálnych skratiek výsledkov informatizácie na Slovensku, čím dochádza k dezinformácii (napr. skratka EDZ má význam Elektronický denník znalca, ale aj Elektronická diaľničná známka);
- zastaranosť portálu JASPI považujeme za ďalšie veľké negatívum. Stránka pôsobí veľmi starým dojmom, neposkytuje rozšírené možnosti filtrovania a zostavovania rôznych štatistík (ako je napr. tomu na portály Registra úpadcov SR);
- negatívne hodnotíme elektronický denník, nakoľko časovo veľmi obmedzuje znalcov, pretože vyžaduje veľké množstvo informácií (ktoré však neboli potrebné pri vedení denníka v papierovej podobe), určité údaje treba zapísať v predpísaných termínoch a navyše znalec nemá nikým a nikde zaručené, že informácie v procese zberu a uchovávania nebudú nikým zneužité. Takisto MS SR požaduje od znalcov údaje, ktoré tvoria súčasť ich obchodného tajomstva, údaje o ich klientoch, zárobkoch, nehovoriac o porušovaní mlčanlivosti, ktorou sú znalci zaviazaní. Taktiež MS SR donútilo znalcov, aby denno-denne venovali nemalý čas EDZ a vypĺňali ministerstvu informácie, ktorých využitie je minimálne, avšak týmto krokom sa docielilo zneváženie postavenia znalca ako odborníka. Na tomto mieste taktiež vyvstáva otázka, prečo napr. advokáti a exekútori, ktorí taktiež spadajú pod dohľad MS SR nie sú povinní poskytovať údaje o svojich úkonoch. Z tohto pohľadu možno zavedenie elektronického denníka považovať za porušenie nezávislosti znalca.

Možnosti zlepšenia:

- implementácia nového portálu JASPI v podobe akej fungujú portály Slov-Lex či Register úpadcov SR. Súčasťou nového portálu by boli prehľadné štatistiky počtu znalcov, rozšírené možnosti filtrovania;
- úprava Elektronického denníka znalca – ponechanie jeho elektronickej podoby, avšak zmena v oblasti rozsahu vyžadovaných informácií a termínov pre zápis údajov;

 ISBN 978-80-225-4462-7

- sprehľadnenie stránok MS SR, vytvorenie podstránok typu „znalec“, „sudca“, „právnik“ a pod. kde by informácie boli cielene orientované na danú kategóriu odborníka. Výsledky informatizácie MS SR by mali byť v prehľadnej forme zobrazené na úvodnej stránke ministerstva, ako je tomu napr. v prípade českého Ministerstva spravedlnosti.

Po zhodnotení výsledkov informatizácie znaleckej činnosti môžeme konštatovať, že sa IKT stali významnou súčasťou znaleckej činnosti, ktorej by mali samotní znalci venovať svoju pozornosť. Z tohto dôvodu, by sa znalci – ako odborníci, mali vyjadrovať nielen k samotnej legislatíve, ale viesť aj konštruktívne diskusie z oblasti IKT, aby sa zlepšilo ich využívanie v rámci znalectva. Dôvodom, že znalci nevenujú dostatočnú pozornosť oblasti IKT môže byť aj fakt, že priemerný vek znalca na Slovensku je 47 rokov (ide o generáciu X, ktorá nevyrastala v období vyspelých technológií a nikdy ich nebudú využívať do takej miery, ako napr. generácie Y či Z (narodení od roku 1980), pre ktorých je využívanie IKT skoro ako dýchanie).

Na záver považujeme za potrebné poznamenať, že znalectvo patrí medzi vedné disciplíny, pre ktorých zvládnutie musí mať znalec vedomosti jednak zo svojho odboru, právnické znalosti, ako i poznatky využívania IKT. Práve inovácie v oblasti IKT sú také rýchle, že to čo bolo prevratné dnes, je už zajtra zastarané. Z tohto dôvodu je dôležité, aby si znalci uvedomili význam IKT v znaleckej činnosti, nehanili ich implementovanie a využívanie v praxi a nestali sa spiatočníkmi informatizácie.

Použitá literatúra (References)

Ministerstvo spravodlivosti SR. (2015). *Elektronická zbierka zákonov (Slov-Lex).* https://www.justice.gov.sk/Stranky/Nase-sluzby/Nase-projekty/Elektronicka%20zbierka%20 zakonov / Uvod.aspx [accessed 16.10.2017].

Ministerstvo spravodlivosti SR. (2016). *Elektronický denník znalca, tlmočníka a prekladateľa.*https://www.justice.gov.sk/Stranky/Nase-sluzby/Nase-projekty/ Elektronicky%20sudny%20spis/Elektronicky-dennik-znalca,-tlmocnika,-prekladatea.aspx [accessed 14.10.2017].

Ministerstvo spravodlivosti SR. (2015). *Elektronický súdny spis.* https://www.justice.gov.sk/Stranky/Nase-sluzby/Nase-projekty/Elektronicky%20sudny%20 spis/Uvod.aspx [accessed 13.10.2017].

Ministerstvo spravodlivosti SR. (2015). *eSlužby Registra úpadcov.* http://www.justice.gov.sk/Stranky/Nase-sluzby/Nase-projekty/Informacny%20system%20 Register%20upadcov/ esluzby.aspx [accessed 18.10.2017].

Ministerstvo spravodlivosti SR. (2016). *Popis modulu Elektronický denník znalca, tlmočníka a prekladateľa.* https://obcan.justice.sk/vstup/dennik-znalca [accessed 14.10.2017].

Ministerstvo spravodlivosti SR. (2015). *Popis modulu Elektronický súdny spis.* https://obcan.justice.sk/vstup/sudny-spis [accessed 13.10.2017].

Ministerstvo spravodlivosti SR. (2015). *Portál právnych informácií – rozvoj projektu Elektronická zbierka zákonov IS Slov-Lex.* https://www.justice.gov.sk/STRANKY/ NASE-

SLUZBY/NASE-PROJEKTY/PORTAL%20PRAVNYCH%20INFORM%C3%A1CII/UVOD.ASPX [16.10.2017].

Šrenkel, Ľ. (2016). *Elektronický denník znalca, tlmočníka a prekladateľa.* https://www.podnikajte.sk/pravo-a-legislativa/c/2762/category/zakonne-povinnosti-podnikatela/article/elektronicky-dennik-znalca.xhtml [accessed 17.10.2017].

Zákon č. 382/2004 Z. z. o znalcoch, tlmočníkoch a prekladateľoch v znení neskorších predpisov.https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2004/382/20160701 [accessed 17.10.2017].

Úrad podpredsedu vlády SR pre investície a informatizáciu. (2014). *Národný projekt: Informačný systém registra úpadcov.* http://www.informatizacia.sk/vdok_simple-narodny -projekt--informacny-system-registra-upadcov/609s19305c [accessed 16.10.2017].

Ústav súdneho inžinierstva Žilinskej univerzity v Žiline. (2015). *Hromadná pripomienka k návrhu novely vyhlášky číslo 490/2004 Z. z.* http://www.usi.sk/uploaded/dokumenty/Novela_zakona_2015/Hromadna%20pripomienka%20SKOHMaZ%20a%20USI%20ZA%202015-11-24.pdf [accessed 16.10.2017].

Contact

Ing. Natália Švejdová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra informačného manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: natalia.svejdova@euba.sk

Možnosti uplatnenia podnikovej diagnostiky v znaleckej činnosti
Possibilities of application of business diagnostics in expert activity

Nikola Švejdová

Abstract
Expert activity and business diagnostics are due to their scope and focus of interdisciplinary disciplines, which require the constant introduction of new theoretical knowledge into practice. Wide-spectrum departments, such as expert activity and business diagnostics, are creating space for further scientific exploration, refinement, and advancement. Thus, corporate diagnostics in the business appraisal process may not only act as a source of input data needed to calculate a company's overall value but also as a possible means to objectify the company's final value. This paper shows theoretical and practical use of business diagnostics in expert activity with focus on determination of general business value.

JEL classification*: D46*
Keywords*: business diagnostics, business value, expert activity, pasport method*

1 Úvod

Rozvojom trhovej ekonomiky čoraz viac narastá význam a dôležitosť znaleckej činnosti a znalectva ako vednej disciplíny. Zapríčinili to predovšetkým nové spoločenské pomery, transformačné zmeny ako i globalizujúca sa ekonomika. Znalecká činnosť tak získava čoraz väčšie, širšie a častejšie uplatnenie i v oblasti ohodnocovania, ktoré je jednou zo systémových zložiek vedného odboru znalectvo. Tento fakt si tak vyžaduje ustavičné zdokonaľovanie, napredovanie a uplatňovanie nových prístupov, čím sa vytvára priestor pre ďalšie vedecké skúmanie a aplikáciu nových teoretických poznatkov a metód do znaleckej praxe. Už v predchádzajúcich akademických prácach a vedeckých článkoch, na príprave ktorých sme spolupracovali, sme potvrdili, že podniková diagnostika môže nájsť svoje uplatnenie i v znaleckom dokazovaní v oblasti stanovovania všeobecnej hodnoty podniku, prípadne všeobecnej hodnoty pohľadávok.

2 Stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Výnosový prístup je pri stanovení hodnoty firmy používaný vo svete najčastejšie. Jeho obľúbenosť spočíva v schopnosti dobre reflektovať najmä potreby investorov. Tradičné výnosové metódy sú založené na predpoklade, že investor v skutočnosti nakupuje budúci tok výnosov (alebo iných hodnôt v závislosti od konkrétnej metódy). Z toho vyplýva, že hodnota aktíva by mala byť odvodená od súčasnej hodnoty budúcich úžitkov, ktoré možno merať rôznymi spôsobmi. Výnosové metódy možno súhrnne považovať za diskontné metódy, pretože všetky vyžadujú vyjadriť sa o budúcich úžitkoch z pohľadu súčasnosti. Výnosové metódy sú vo všeobecnosti považované za dynamické, pretože uvažujú s časovou hodnotou peňazí. Majú však jednu slabú stránku – očakávané budúce úžitky možno dosiahnuť len s určitou pravdepodobnosťou, nie s istotou a projekcia budúcich výnosov je ťažko zdokladovateľná a subjektívna, až neobjektívna. Predmetom skúmania dizertačnej práce tak bude rozšíriť poznatky uplatňovania podnikovej diagnostiky v znaleckej činnosti, identifikovať diagnostické metódy a špecifiká ich uplatnenia v znalectve.

Využiteľnosť podnikovej diagnostiky v znaleckej činnosti priamo špecifikoval Kubica vo svojom článku, kde uverejnil názor, že „diagnostika a finančné plánovanie nezohrávajú dôležitú úlohu len pri vypracovávaní podnikateľského zámeru alebo pri riešení podnikovej krízy, ale

i v procese ohodnocovania podniku. Totižto nielen diagnostika, ktorá sa zaoberá rozpoznávaním a vyhodnocovaním úrovne fungovania podniku, jeho silných a slabých stránok, ako i problémov a krízových javov, ktoré v ňom môžu nastať, ale i kvalitne zostavený finančný plán, dávajú znalcovi množstvo relevantných a hodnoverných údajov, ktoré využije práve pri stanovovaní všeobecnej hodnoty podniku.“[1]

Podobný názor zastáva aj Mařík. Ekonomická hodnota podniku závisí od očakávaných čistých príjmov, ktoré nám tento podnik môže priniesť. Podľa Maříka sa pri ohodnocovaní podnikov nemožno opierať o krátkodobé odhady do budúcnosti, ktoré sú odvíjané korekciami z minulosti, ale ani o dlhodobé odhady vývoja príjmov a tržieb, ktoré sú vo väčšine prípadov zaťažené vysokým stupňom neistoty. Preto je podľa Maříka potrebné znalecké stanovovanie všeobecnej hodnoty podnikov podporiť výsledkami strategickej analýzy a zostaviť tzv. **strategické ocenenie podniku.** Jeho zmyslom je zistiť, aké je v podniku skrytý **vývojový potenciál** a vytvoriť tak rámec k prognózam budúceho vývoja, predovšetkým tržieb.

V snahe vytvoriť zázemie pre číselnú finančnú analýzu, ktorá by mala nasledovať po strategickom hodnotení, si podľa Maříka kladieme dve skupiny otázok:[2]

1. Aký je potenciál trhu, na ktorom firma pôsobí, a aký vývoj možno očakávať? (t.j. šance a riziká pre oceňovaný podnik)
2. Aký je vnútorný potenciál oceňovanej firmy a ktoré vývojové tendencie možno považovať za pravdepodobné? (t.j. silné a slabé stránky oceňovaného podniku; v súvislosti s týmto je potrebné analyzovať konkurenčné postavenie podniku a zistiť, či vnútorný potenciál poskytuje oceňovanému podniku nejaké výhody oproti konkurentov alebo nie)

Mařík definuje v tomto smere nasledujúce kroky:[3]

a) analýza trhového potenciálu
b) analýza vnútorného potenciálu
c) analýza konkurenčnej situácie
d) finančná analýza – analýza finančného zdravia podniku

Ad. a)

Prvým krokom pri skúmaní vývojových možností podniku je podľa Maříka stručná **analýza minulosti a prognóza budúceho vývoja národného hospodárstva** s dôrazom na základné parametre, ku ktorým patria: HDP, ceny, dane, úrokové miery, inflácia a pod.

Znalec môže taktiež skúmať aj iné národohospodárske ukazovatele, ktoré považuje za významné a schopné ovplyvniť vývoj oceňovaného podniku. Rozbor externého prostredia pritom nesmie byť samoúčelný, ale mal by dávať odpoveď na tieto otázky:[4]

1. Ako sa vyvíjalo národné hospodárstvo v posledných rokoch?
2. Aké súvislosti možno vysledovať medzi vývojovými tendenciami a národným hospodárstvom a vývoj vývojom trhu, na ktorom pôsobí ohodnocovaný podnik?
3. Aké tendencie možno v budúcnosti očakávať u týchto národohospodárskych ukazovateľov, ktoré v minulosti vykazovali významnú súvislosť s vývojom príslušného trhu?

[1] KUBICA, M. 2013. Diagnostika ako vstupný zdroj pre stanovenie hodnoty podniku. In *Ekonomika, financie a manažment podniku.* [CD-ROM]. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. ISBN 978-80-225-3651-6
[2] MAŘÍK, M. 1998. *Určování hodnoty firem.* Praha: Ekopress 1998. s. 23. ISBN 80-86119-09-2
[3] MAŘÍK, M. 1998. *Určování hodnoty firem.* Praha: Ekopress 1998. s. 23-30. ISBN 80-86119-09-2
[4] MAŘÍK, M. 1998. *Určování hodnoty firem.* Praha: Ekopress 1998. s. 23. ISBN 80-86119-09-2

Samozrejme nie je možné požadovať, aby bol znalec národohospodárskym prognostikom, ale vo väčšine prípadov je potrebné, aby znalec získal informácie a analýzy na túto tému, aby bol schopný v tomto smere vysloviť určité názory a závery. Jeho voľba sa tak stane jedným z predpokladov, na ktorých bude postavené napríklad výnosové ocenenie.

Nadväzujúcim krokom je **analýza odvetvia a relevantného trhu.** Opäť je nutné, aby znalec v rámci ocenenia získal odpovede na tieto zásadné otázky:[5]

1. Ako vymedziť trh, na ktorom sa podnik pohybuje?
2. Aký je súčasný rozsah tohto trhu?
3. Ako sa vyvíjal trh a jeho rozsah v minulosti a ktoré faktory tento vývoj najviac ovplyvnili?

Z analýzy odvetvia a relevantného trhu by tak mal vzísť podstatný záver, a to predstava o súčasnom rozsahu príslušného trhu a jeho budúcom vývoji, a to na obdobie, na ktoré bude znalec zostavovať finančný plán.

Ad b)

Ďalej je potrebné odpovedať na otázku, do akej miery je podnik schopný možnosti trhu a odvetvia využívať, t. j. aký je jeho vnútorný potenciál a aké je jeho schopnosť presadiť sa na trhu. Je preto potrebné analyzovať **vnútorný potenciál oceňovaného podniku** a jeho **konkurenčnú situáciu**.

Analyzovať vnútorný potenciál je pre znalca stojaceho „mimo“ firmu mimoriadne obtiažne a nezaobíde sa bez spolupráce s vedením firmy. Pokiaľ je to možné, je potrebné stanoviť, v akej **fázy životného cyklu** sa firma nachádza.

V tomto kroku sa taktiež analyzujú silné a slabé stránky oceňovaného podniku a či vnútorný potenciál poskytuje oceňovanému podniku nejaké výhody oproti konkurentov alebo nie.

Ad c)

V tomto bode ide predovšetkým o **vymedzenie hlavných konkurentov** ohodnocovaného podniku. Je potrebné si uvedomiť, že bez vymedzenia konkurentov sa spravidla nezaobíde ani definovanie príslušného trhu. Po vymedzení hlavných konkurentov by malo nasledovať zhromaždenie všetkých dostupných údajov o ich produkcii, hospodárení, stratégii a zámeroch. V praxi možno pri tomto bode naraziť na veľké problémy, pretože je takmer nemožné tieto údaje v dostatočnom rozsahu získať.

Ak máme predstavu o konkurentoch, môže sa znalec pokúsiť posúdiť situáciu podniku vo vzťahu ku konkurencii – teda jeho relatívnu **konkurenčnú silu**. Pre tento účel sa využívajú rôzne metódy, napr. Porterov model piatich síl.

Výsledkom analýzy konkurenčných schopností oceňovaného podniku a jeho hlavných rivalov by mala byť predovšetkým zdôvodnená **prognóza podielu oceňovaného podniku na trhu**.

Ad d)

Následne sa znalec môže zaoberať **finančnom stránkou** ohodnocovaného podniku. Prvým krokom by mala byť seriózna **finančná analýza**. Finančná analýza patrí k najdôležitejším nástrojom finančného riadenia, a preto sa bez nej nezaobíde ani ocenenie podniku. V rámci oceňovania podniku by podľa Maříka mala finančná analýza plniť dve základné funkcie, a to:[6]

[5] MAŘÍK, M. 1998. *Určování hodnoty firem.* Praha: Ekopress 1998. s. 23-24. ISBN 80-86119-09-2
[6] MAŘÍK, M. 1998. *Určování hodnoty firem.* Praha: Ekopress 1998. s. 29. ISBN 80-86119-09-2

1. preveriť finančné zdravie podniku
2. vytvoriť základ pre finančný plán, z ktorého je potom vyvodená výnosová hodnota podniku

Mařík síce vo svojej publikácii *Určování hodnoty firem* nenapísal, že znalec by mal využiť metódy podnikovej diagnostiky, avšak všetky analýzy, ktoré uviedol ako potrebné v procese stanovenia všeobecnej hodnoty podnikov, dokáže znalec vypracovať práve prostredníctvom **metód podnikovej diagnostiky**.

3 Výskumný dizajn

Zámerom nášho doktorandského štúdia je prepojiť akademickú a výskumnú oblasť so znaleckou praxou. Preto je naším **primárnym cieľom** dizertačnej práce rozšíriť poznatky uplatňovania podnikovej diagnostiky v znaleckej činnosti, identifikovať diagnostické metódy a špecifiká ich uplatnenia v znalectve. Na základe identifikácie diagnostických metód posúdime možnosti ich uplatnenia v špecifickej oblasti, akou je znalectvo. Z metód podnikovej diagnostiky sme zvolili metódu **pasportu** diagnostiky okolia podniku, ktorá bude využitá pre identifikáciu rizík vplývajúcich z externého a interného prostredia podniku, pričom tieto identifikované riziká budú tvoriť bázu pre odhad a stanovenie rizikových prirážok, v rámci stavebnicového modelu stanovenia nákladov vlastného kapitálu. Tie vstupujú do výpočtu priemerných nákladov kapitálu, ktoré sa uplatňujú ako miera kapitalizácie pri diskontovaní plánovaných odčerpateľných zdrojov, t. j. pri stanovení všeobecnej hodnota podniku prostredníctvom podnikateľskej metódy.

Výsledkom dizertačnej práce tak bude vypracovanie škály rizikových prirážok, ktoré možno využiť pri odhade a stanovovaní nákladov vlastného kapitálu, a to prostredníctvom bodového hodnotenia rizík vplývajúcich na podnik z externého a interného prostredia, ktoré sú identifikované využitím pasportu, ktorý je jednou z metód diagnostikovania okolia podniku.

Na základe doterajších štúdií problematiky skúmanej v predloženej dizertačnej práci a základných teoretických východísk obsiahnutých v domácej ako aj zahraničnej literatúre, sme pre výskumnú časť dizertačnej práce stanovili **štyri základné hypotézy**, ktoré overíme, čiže potvrdíme alebo vyvrátime, prostredníctvom vlastného vedeckého výskumu.

- **Hypotéza H1:** Znalci v súčasnosti nevyužívajú potenciál podnikovej diagnostiky vo svojej praxi.
- **Hypotéza H2:** Metódy podnikovej diagnostiky poskytujú znalcovi komplexný prehľad o skutočnom stave a finančnej situácii ohodnocovaného podniku ako aj o rizikách pôsobiacich z externého a interného prostredia podniku.
- **Hypotéza H3:** Náklady vlastného kapitálu možno odhadnúť prostredníctvom stavebnicovej metódy, pri ktorej je možné využiť rizikové prirážky stanovené na základe bodovania rizík pôsobiacich z externého a interného prostredia podniku, ktoré sú identifikované prostredníctvom pasportu okolia podniku.
- **Hypotéza H4:** Všeobecná hodnota podniku je ovplyvnená faktormi pôsobiacimi z makroekonomického a mikroekonomického prostredia.

Čo sa týka špecifických metód, ktoré budú využité pri overovaní hypotéz, tie sú nasledovné. Využitá bude metóda **pasportu**, ako zvolená metóda diagnostiky okolia podniku, **SWOT analýza**, ako aj **metódy finančnej analýzy** a metóda **dotazníkového prieskumu**, pričom dotazník bol využitý len ako podporná metóda zistenia súčasného využívania metód podnikovej diagnostiky v znaleckej praxi. Vyžité budú taktiež **stavebnicová metóda** stanovenia nákladov na vlastný kapitál, ktorá bola zvolená pre výskum v praktickej časti záverečnej práce a **bodovacia metóda**, ktorá bola využitá pri hodnotení rizík pôsobiacich na konkrétne podniky z ich externého a interného prostredia.

 ISBN 978-80-225-4462-7

Systém stanovovania rizikových prirážok pri výpočte nákladov na vlastný kapitál bude overený na dvoch **objektoch**, a to na spoločnosti KIA Motors Slovakia, s.r.o. (ako veľký výrobný podnik) a na spoločnosti Daffer, s.r.o. (ako malý podnik služieb). Následne bude výpočet nákladov na vlastný kapitál prostredníctvom stavebnicovej metódy porovnaný so stanovovaním nákladov na vlastný kapitál prostredníctvom modelu INFA, modelu profesora Maříka a modelu profesora Damodarana.

4 Výsledky výskumu a diskusia

„Podniková diagnostika vystupuje v procese stanovovania všeobecnej hodnoty podniku nielen ako zdroj vstupných údajov potrebných na výpočet samotnej všeobecnej hodnoty, ale i ako prostriedok objektivizujúci výslednú hodnotu podniku. Týmto sa potvrdzuje fakt, že podniková diagnostika a následne i finančné plánovanie neplnia svoju primárnu úlohu len pri vypracovávaní podnikateľského zámeru, či pri riešení podnikovej krízy, ale i v uvedenom procese ohodnocovania podniku.“[7]

Na základe znalosti interného prostredia (najmä finančného zdravia, silných a slabých stránok podniku a pod.) a externého prostredia (ekonomického vývoja, inflácie, daňového zaťaženia, konkurencie, dodávateľov...) dokáže znalec zostaviť kvalitný finančných plán, ktorý bude s čo najväčšou presnosťou prognózovať budúci vývoj podniku, ktorý využije pri stanovovaní podnikových odčerpateľných zdrojov.

Podniková diagnostika so svojimi metódami (diagnostikou okolia podniku, diagnostikou životného cyklu a finančno-ekonomickou analýzou) plnia dôležitú úlohu i ako zdroje vstupných údajov potrebných pri stanovovaní hodnoty podniku.

V procese stanovovania všeobecnej hodnoty podniku pomáha znalcovi i diagnostika krízy (resp. životného cyklu podniku), a to pri rozhodovaní, či bude pri podnikateľskej metóde stanovenia hodnoty podniku uvažovať s časovo obmedzenou (v prípade očakávaného ukončenia podnikateľskej činnosti) alebo časovo neobmedzenou životnosťou podniku.

Z tohto dôvodu je potrebné uskutočniť v jednotlivých etapách diagnostiky podnikovej krízy i strategickú a marketingovú analýzu, ktoré pozostávajú z nasledujúcich častí:

a) *analýza externého prostredia – makroprostredia* – analýza inflácie, miery hospodárskeho rastu, menových kurzov, úrokových mier a pod.,
b) *analýza externého prostredia – odvetvia* – v praxi sa využíva napr. Porterov model, SPACE analýza, PEST analýza a pod.,
c) *analýza interného prostredia* – prostredníctvom tejto analýzy sa analytici snažia odhaliť nie len silné a slabé stránky podniku, ale i jeho konkurenčné výhody a nedostatky.

Ako už bolo uvedené, podniková diagnostika sa zaoberá najmä monitorovaním celkového prevádzkového a ***finančného zdravia podniku***. Následne sa finančný analytik pokúša odhaliť príčiny zisteného stavu finančného zdravia podniku, a to pomocou detailného rozboru tvorby výsledku hospodárenia a rozboru zmien súvahových položiek za uplynulé obdobie. Jadro finančného zdravia je pritom dané najmä položkami pasív, teda objemom jednotlivých finančných zdrojov, vlastného imania, bankových úverov, krátkodobých záväzkov a iných krátkodobých/dlhodobých záväzkov.

[7] KUBICA, M. 2013. Diagnostika ako vstupný zdroj pre stanovenie hodnoty podniku. In *Ekonomika, financie a manažment podniku – rok 2013.* [CD]. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. S. 1 – 13. ISBN 978-80-225-3651-6

Analýza finančného zdravia podniku hľadá na základe vnútornej štruktúry a vzájomných proporcií medzi majetkom a kapitálom, príjmami a výdavkami, výnosmi a nákladmi odpovede na také otázky, ako:

- „Aká je finančná štruktúra podniku?“
- „Sú v dostatočnej miere vytvárané finančné predpoklady pre reprodukciu prevádzkovej kapacity podniku?“
- „Vzniká pri prevádzkovej činnosti dostatok likvidných prostriedkov, aby sa dali plynule uhrádzať krátkodobé záväzky?“
- „Aké je celkové finančné zdravie podniku?“ a pod.

Záver finančnej analýzy by mal byť následne pre potreby znalca zameraný na definovanie jednoznačnej odpovede na otázku, či je firma zdravá a či možno počítať s jej dlhodobou existenciou.

S termínmi ako hodnota podniku, diagnostika a finančné zdravie úzko súvisí i pojem „*generátory hodnoty podniku*“.

Generátormi hodnoty sa rozumie „súbor niekoľkých podnikovohospodárskych veličín, ktoré vo svojom súhrne určujú hodnotu podniku.“[8] Tieto generátory hodnoty podniku sa zvyčajne stanovujú v závislosti na konkrétny zvolený prístup k oceňovaniu podniku, pričom východiskom býva zvyčajne metóda diskontovaných peňažných tokov. Napríklad pri ohodnocovaní podniku podnikateľskou metódou pre vlastníkov a veriteľov sú najdôležitejšími generátormi hodnoty pre zostavenie finančného plánu: [9]

- tržby (obrat) a ich rast,
- marža prevádzkového zisku,
- diskontná miera,
- investície do pracovného kapitálu,
- investície do prevádzkového nehmotného majetku,
- doba, počas ktorej sa predpokladá generovanie pozitívneho peňažného toku (doba existencie podniku),
- spôsob financovania, predovšetkým veľkosť cudzieho kapitálu (zadlženosť).

Za pomoci analýzy generátorov hodnoty tak znalec získa hodnovernejší pohľad na minulosť podniku, nakoľko analýza ukáže, či podnik tvoril hodnotu a i to, ktoré faktory mali na túto skutočnosť rozhodujúci vplyv.

Podrobná analýza podniku a jeho prostredia napomáha znalcovi i pri zostavovaní ***finančného plánu*** (v prípade, že ho neobdržal od spoločnosti, ktorej všeobecnú hodnotu ide stanovovať).

Finančné údaje obsiahnuté v podnikateľskom, resp. finančnom pláne odzrkadľujú i situáciu na trhu a plánovanú pozíciu podniku na ňom. Tu sa opäť prejavuje opodstatnenosť využitia podnikovej diagnostiky v procese ohodnocovania podniku, pretože čím má znalec viac relevantných a hodnoverných údajov o podniku a trhu, tým lepšie. Správne nastavený finančný model tak znalcovi umožňuje uvažovať o rôznych variantoch, čo mu značne uľahčuje situáciu v procese ohodnocovania konkrétneho podniku.

[8] SZILÁGYI, M. 2004. Analýza finančného zdravia z pohľadu znalca. In *Soudní inženýrství* [online]. 2004, roč. 15, č. 4, [cit. 2017-01-07]. Dostupné na internete: <http://www.sinz.cz/archiv/docs/si-2004-04-239-240.pdf>

[9] SZILÁGYI, M. 2004. Analýza finančného zdravia z pohľadu znalca. In *Soudní inženýrství* [online]. 2004, roč. 15, č. 4, [cit. 2017-01-07]. Dostupné na internete: <http://www.sinz.cz/archiv/docs/si-2004-04-239-240.pdf>

 ISBN 978-80-225-4462-7

V dizertačnej práci sme sa podrobnejšie zamerali na využitie metód podnikovej diagnostiky, a to pasportu ako metódy diagnostiky okolia podniku, pri identifikácií rizík z externého a interného prostredia, ktoré možno uplatniť prostredníctvom rizikových prirážok, pri stanovovaní a odhade nákladov vlastného kapitálu, ktoré vstupujú do výpočtu priemerných nákladov celkového kapitálu, ktoré sa využívajú ako miera kapitalizácie pri výpočte súčasnej hodnoty odčerpateľných zdrojov, t. j. pri stanovovaní všeobecnej hodnoty podnikov prostredníctvom podnikateľskej metódy, ktorá je bližšie špecifikovaná v Prílohe č. 1 k Vyhláške č. 492/2004 Z. z. o stanovení všeobecnej hodnoty majetku a o zmene a doplnení predpisov.

Okolie podniku, t. j. lokalita podniku totiž do značnej miery ovplyvňuje hodnotu podniku. Lokalizácia podniku je dôležitým strategickým rozhodnutím vplývajúcim taktiež na samotnú hodnotu podniku. Lokalizačné faktory a lokalita podniku ako taká, by tak nemali byť stredobodom pozornosti len „priestorovej ekonomiky“, ktorá je súčasťou ekonómie ako vedy, ale i centrom pozornosti znalectva a znaleckej činnosti, nakoľko je i okolie podniku, resp. jeho lokalita považovaná za jeden z faktorov pôsobiacich na hodnotu podniku. Preto by sa v procese ohodnocovania podniku mala vo väčšej miere využívať i podniková diagnostika, ktorá by nemala vystupovať len ako zdroj vstupných údajov potrebných pre výpočet, ale i ako prostriedok objektivizujúci výslednú hodnotu podniku.

Ako povedal Wöhe, pri procese lokalizácie podniku by sa mal podnikateľ rozhodovať podobne ako pri ostatných rozhodnutiach, a to na základe dlhodobosti dosahovania zisku.[10] Lokalizačná stratégia by tak mala byť súčasťou celkovej stratégie podniku, ktorá by mala vychádzať z primárneho cieľa každého podniku, t. j. maximalizácie trhovej hodnoty podniku. Vhodný výber lokality totiž môže v neskoršej budúcnosti podniku ovplyvniť jeho výkonnosť. Práve preto mu vedenie podniku prikladá značnú pozornosť. Na to, aby sme našli čo najlepšiu lokalitu, musíme analyzovať súčasný, ale aj budúci stav okolia podniku, pričom na tento účel slúži podniková diagnostika a jej metódy diagnostiky okolia podniku.

Na základe predpokladu, že lokalita podniku vplýva na jeho hodnotu, sme skonštruovali nasledovné schémy, ktorými sme sa pokúsili zjednodušene načrtnúť vzťahy, resp. vplyvy jednotlivých faktorov lokalizácie na hodnotu podniku.

V schémach sme použili dve metódy diagnostiky okolia podniku, a to ***pasport okolia podniku*** (obrázok 2) a analýzu ***PESTEL***, resp. jej modifikáciu ***LoNGPESTEL*** (obrázok 1), pomocou ktorej sme jednotlivé faktory lokalizácie podniku rozčlenili nielen na faktory podľa ich oblasti pôsobenia (politické, ekonomické, sociálne, technologické, environmentálne a legislatívne faktory), ale i podľa ich úrovne pôsobenia (nadnárodná úroveň, národná úroveň, úroveň kraja).

Z daných schém vyplýva, že jednotlivé faktory lokalizácie sa pri širšom skúmaní súvislostí pretransformovávajú do výslednej hodnoty podniku. Konkrétna lokalita podniku totiž ovplyvňuje také prvky ako podnikateľské a ekonomické prostredie, či kúpyschopnosť obyvateľstva, ktoré následne ovplyvňujú výnosy, náklady, finančný plán podniku alebo iné parametre, ktoré vstupujú do výpočtu všeobecnej hodnoty podniku prostredníctvom podnikateľskej metódy.

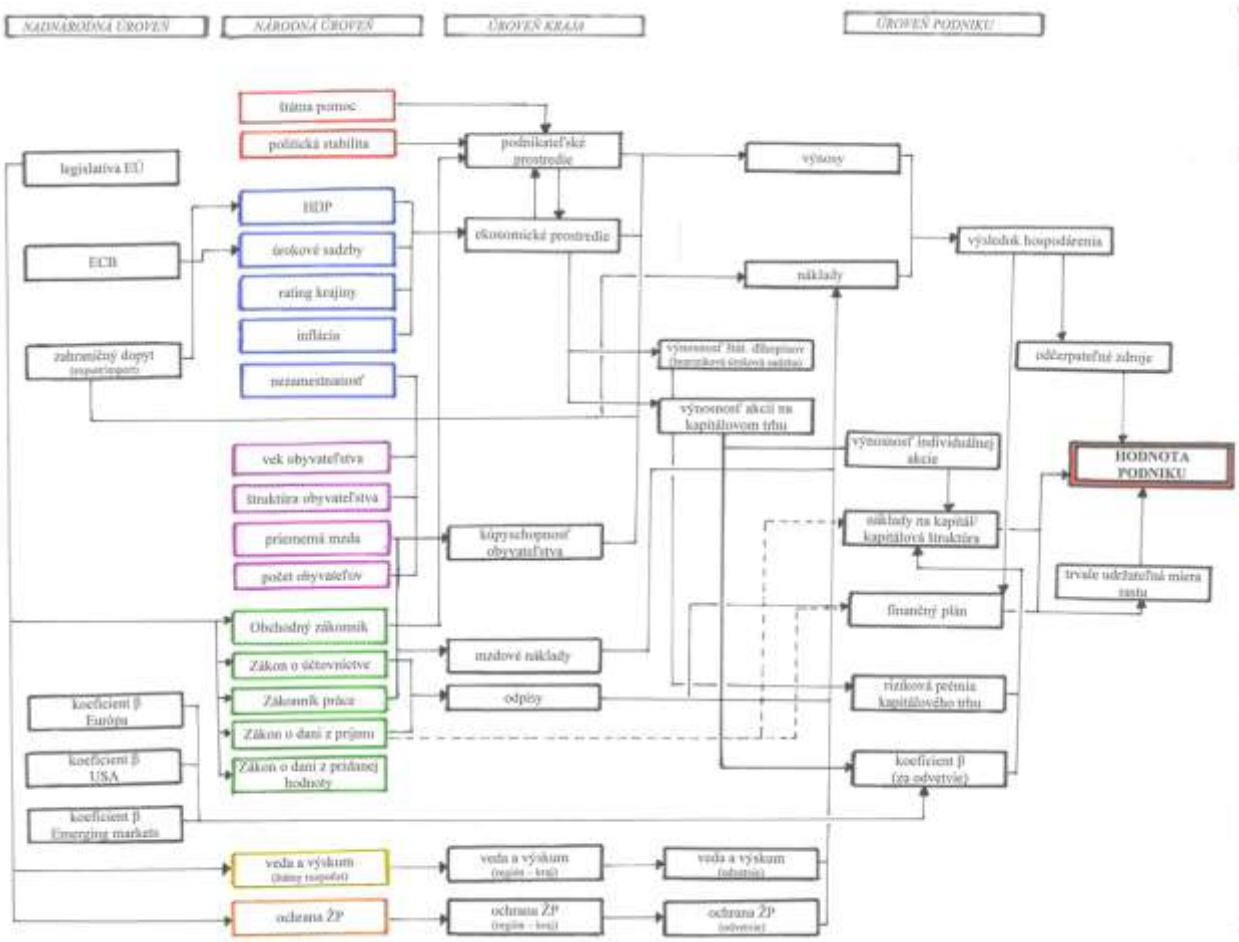
Konštrukciu schém vysvetlíme aspoň na jednom príklade (obrázok 1): Legislatíva Európskej únie ovplyvňuje určitým spôsobom i legislatívu Slovenskej republiky (či už v oblasti ekonomicky, ochrany životného prostredia a i.). Zákonník práce SR spolu so sociálnymi faktormi (vek, štruktúra a počet obyvateľstva, priemerná mzda a pod.) vplývajú na úroveň

[10] WÖHE, G. 1995. *Úvod do podnikového hospodářství.* Praha: C.H.BECK, 1995. s. 174-175. ISBN 80-7179-014-1

kúpyschopnosti obyvateľstva. Tá sa následne odrazí v tržbách, resp. výnosoch danej spoločnosti, a tak i vo výsledku hospodárenia. Výsledok hospodárenia ovplyvňuje výšku odčerpateľných zdrojov, finančný plán (prostredníctvom analýzy minulého vývoja výsledku hospodárenia), ale i (spolu s dividendovou politikou podniku) výnosnosť akcií danej spoločnosti. Výnosnosť akcií danej spoločnosti (náklady na vlastný kapitál) následne spolu s nákladmi na cudzí kapitál a kapitálovou štruktúrou podniku ovplyvňujú výpočet priemerných nákladov kapitálu (WACC), ktorý vstupuje do výpočtu všeobecnej hodnoty podniku.

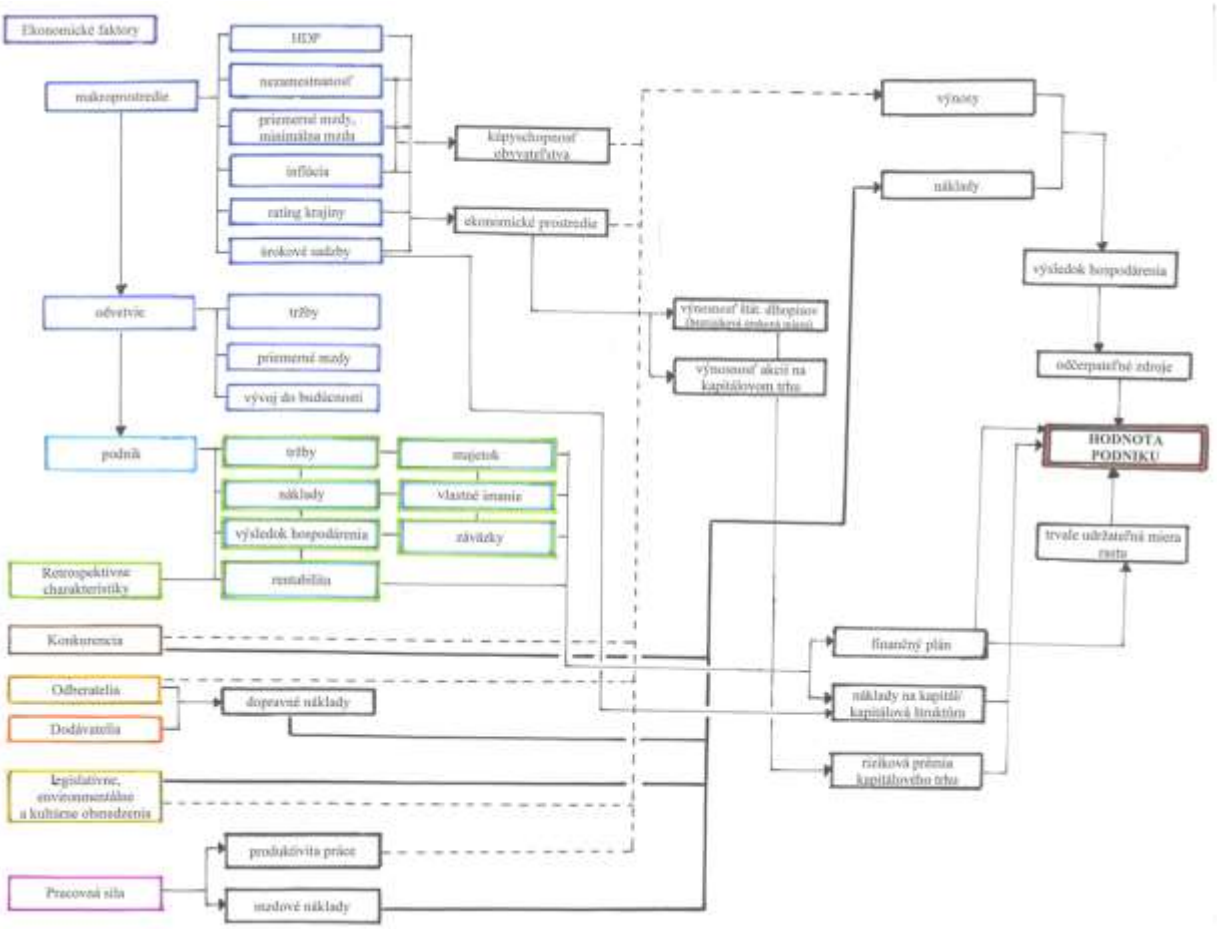
A takto by sme mohli pokračovať vo vysvetľovaní vplyvu ďalších faktorov lokalizácie na hodnotu podniku.

Obrázok 1
Vplyv faktorov lokalizácie na hodnotu podniku (analýza PESTEL)



Zdroj: vlastné spracovanie

Obrázok 2
Vplyv faktorov lokalizácie na hodnotu podniku (pasport okolia podniku)



Zdroj: vlastné spracovanie

3 Záver

Stanovovanie všeobecnej hodnoty majetku, resp. podniku ako celku znamená, že znalec stojí pred veľmi náročnou úlohou. Pri stanovovaní všeobecnej hodnoty podniku sa znalec stretáva s množstvom úskalí a problémov, ktoré musí vyriešiť. Mnohokrát sa musí rozhodovať medzi viacerými variantmi riešenia a často musí mnoho informácií získať sám svojimi skúsenosťami, odhadom, či poznatkami získanými praxou.

Ako vyplýva z tohto príspevku, práve v podnikovej diagnóze, ako jednom z podkladov pre stanovenie všeobecnej hodnoty majetku, môžu byť ukryté mnohé informácie, ktorým treba z pohľadu znalca porozumieť, a ktoré treba vedieť hľadať, správne interpretovať, analyzovať a efektívne využívať. Využívanie metód podnikovej diagnostiky by tak mohlo byť jednou zo základných zručností znalcov v odbore Ekonómia a manažment (predovšetkým v odvetví Kontroling). Pretože bez porozumenia ekonomických informácií o finančnom zdraví podniku nie je podľa nášho názoru možné objektívne a predovšetkým správne stanoviť všeobecnú hodnotu podniku.

Metódy diagnostiky okolia podniku nachádzajú v znalectve taktiež svoje uplatnenie, a to ako sme dokázali pri príprave dizertačnej práce, v oblasti stanovenia rizikových prirážok pri

 ISBN 978-80-225-4462-7

stanovovaní nákladov vlastného kapitálu, ktoré je veľmi ťažké určiť, nakoľko existuje množstvo prístupov a odhadov tejto veličiny.

Použitá literatúra (References)

KUBICA, M. 2013. Diagnostika ako vstupný zdroj pre stanovenie hodnoty podniku. In *Ekonomika, financie a manažment podniku.* [CD-ROM]. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. ISBN 978-80-225-3651-6

MAŘÍK, M. 1998. *Určování hodnoty firem.* Praha: Ekopress 1998. 206 s. ISBN 80-86119-09-2

SZILÁGYI, M. 2004. Analýza finančného zdravia z pohľadu znalca. In *Soudní inženýrství* [online]. 2004, roč. 15, č. 4, [cit. 2017-01-07]. Dostupné na internete: <http://www.sinz.cz/archiv/docs/si-2004-04-239-240.pdf>

WÖHE, G. 1995. *Úvod do podnikového hospodářství.* Praha: C.H.BECK, 1995. 928 s. ISBN 80-7179-014-1

Contact

Ing. Nikola Švejdová
externá doktorandka
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: svejdova.nikola@gmail.com

Nové výzvy pre poľnohospodárstvo
New challenges for agriculture

Miroslav Tóth

Abstract
Slovak agriculture faces the challenge of engaging in the concept of digitizing production. This concept, referred to as Industry 4.0, was created in 2011 as an attempt by Germany to develop a technology strategy that will maintain the competitiveness of the economy and ensure the maintenance and development of production in the national environment. The idea of Industry 4.0 gradually penetrates into all economic areas, including agriculture. This is referred to as Smart farming, it takes over the principles and tools of the original concept.

JEL classification*: O30, Q10*
Keywords*: agriculture, smart farming, digitalization*

1 Úvod

Slovenská republika patrí medzi priemyselne rozvinuté krajiny a zapája sa do svetového konceptu Priemysel 4.0, ktorý je charakteristický vysokou automatizáciou výroby a digitalizácie postupujúcej do širokého spektra hospodárskych činností. Dôsledkom toho sa mení štruktúra pracovných síl, ktorá už z prevládajúcej časti nie je zamestnaná vo výrobných podnikoch, ale v podnikoch služieb. Veľká časť disponibilnej pracovnej sily pri tvorbe produktu používa svoje vedomosti a invenciu, riadi a kontroluje vysoko sofistikované stroje a technológie. Pojmy Štvrtá priemyselná revolúcia alebo Priemysel 4.0 sú širokej verejnosti známejšie ako pojem Smart farming alebo Poľnohospodárstvo 4.0, pričom tieto sú konkretizovaním prejavu práve prebiehajúcej Štvrtej priemyselnej revolúcie v poľnohospodárstve. Poľnohospodárstvo je v určitom smere špecifickým odvetvím národného hospodárstva. Na Slovensku poľnohospodárstvo za posledných približne 25 rokov prešlo transformačným procesom, ktorého dôsledkom boli zmeny vlastníctva v poľnohospodárstve, privatizácia, zmena štruktúry produkcie a najmä zníženie počtu pracujúcich. Ak si premietneme ukazovateľ podielu pracujúcich v poľnohospodárstve na celkovej zamestnanosti za poslednú generáciu, tak v roku 1980 pracovalo v poľnohospodárstve 16 %, v roku 1990 13 %, v roku 2000 7%, v roku 2010 to bolo 2,4 % a v súčasnosti sa tento ukazovateľ pohybuje na úrovni 2,2 %. Oveľa závažnejším problém je však veková štruktúra pracujúcich v poľnohospodárstve. Je to problém nielen slovenský, ale celoeurópsky. Na Slovensku tri štvrtiny pracujúcich v poľnohospodárstve sú vo vekovej kategórii 45+. Charakter práce v poľnohospodárstve sa dá popísať ako práca zvyčajne bez pevného pracovného času, sezónna, nárazová, závislá od klimatických podmienok, nekomfortná (špina, smrad a pod), sú kladené vyššie nároky na fyzický výkon. Mzdová parita je v súčasnosti na úrovni 78,72 % z priemerných miezd v národnom hospodárstve SR, čo je demotivačné.

2 Stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Koncept Smart farming, resp. Poľnohospodárstvo 4.0, Inteligentné poľnohospodárstvo zatiaľ na Slovensku nie je teoreticky rozpracovaný, to súvisí s postavením poľnohospodárstva na tvorbe HDP (cca 2,5%) a zamestnanosti (cca 2,2%). Najznámejším teoretikom a popularizátorom v oblasti digitálnej budúcnosti je prof. Staněk (Štvrtá priemyselná revolúcia a piaty civilizačný zlom, 2016 a Súčasné tendencie ekonomickej globalizácie, 2015). O význame digitálnej revolúcie svedčí aj záujem vládnych štruktúr o túto problematiku, Vláda SR dňa 26. 10. 2016 schválila Koncepciu inteligentného priemyslu pre Slovensko. Materiál vznikol ako výsledok spolupráce MH SR so zástupcami priemyslu (tlačová správa OK MH SR

26. 10. 2016). Cieľom je vyhodnotiť aktuálny vývoj, predstaviť princíp inteligentného priemyslu aj širokej verejnosti a odporučiť ďalší postup. Ale materiály Vlády SR priamo nedefinujú úlohy pre poľnohospodárstvo (Koncepcia rozvoja pôdohospodárstva SR na roky 2013 – 2020 ako aj materiál Akčný plán rozvoja pôdohospodárstva SR na roky 2014 – 2020) v oblasti digitalizácie, resp. digitálnej revolúcie. Pre porovnanie v Českej republike existuje projektová výzva (Program aplikovaného výzkumu Ministerstva zemědělství na období 2017 – 2025, ZEMĚ Návrh moderních metod a systémů hospodaření na půdě za účelem snížení ekonomické a energetické náročnosti pěstebních systémů jako základu Zemědělství 4.0 nutného pro implementaci principů precizního zemědělství), ktorá priamo definuje potrebu výskumu v tejto oblasti. V SRN je dostupný študijný materiál „Deutscher Bauernverband, Digitalisierung in der Landwirtscgaft, Situationsbericht 2015/16“, ktorý popisuje technické a technologické podmienky zavádzania princípov digitalizácie poľnohospodárskych činností a očakávané ekonomické prínosy. Brož (2017) v článku „Revoluce na poli požírá německé sedláky“ (Ekonomika Dnes, január 2017) píše o negatívnych javoch, ktoré sprevádzajú Agriculture 4.0, potenciálnymi hrozbami pre farmárov sú zadlženie u bánk, nadprodukcia sprevádzaná poklesom ceny, koncentrácia pôdy v rukách finančných magnátov, politické rozhodnutia (napr. embargo voči Rusku, čo spôsobilo prebytky poľnohospodárskych surovín v niektorých častiach Európy) a iné. Pozitívnou stránkou je, že moderné technológie môžu prilákať do poľnohospodárstva mladých ľudí, ktorí aktívne využívajú digitálne technológie, internet a pod., a nie je im cudzie toto technologické prostredie. Veľkú úlohu bude zohrávať aj systém podpôr a dotácii zo strany štátu. O digitalizácii poľnohospodárstva píše P. Gyódi (2016 Smart Farming – A mezőgazdaság digitalizációja, Smart farming blog) a za najdôležitejší faktor rozvoja poľnohospodárstva v 21. storočí považuje dáta, pomenúva ich ako surovinu. Je to aplikovanie presných technológií a dát (Big Data, Internet of Things). Jóri (2017 A jövő mezőgazdasága - Intelligens mezőgazdasági gépek, Agrofórum, február 2017) sa zaoberá sledovaním fáz vývoja digitalizácie poľnohospodárstva: precízne hospodárenie (Precision Farming) ako predfáza, hospodárenie založené sieťach (Smart Farming, Connected Farming) úvodná fáza, a aktuálne prebiehajúci proces Poľnohospodárstvo 4.0 (Farming 4.0, Future Farming, Smart Digital Farming, Smart Digital Ecosystems). Ako vidíme, zatiaľ sa používajú na označenie prebiehajúcej fázy vývoja digitalizácie poľnohospodárstva rôzne pomenovania. Diskusné fórum Europe's Opportunity In Digital Agriculture, január 2016, za účasti komisára EÚ pre poľnohospodárstvo a rozvoj vidieka Phila Hogana a ďalších lídrov z Európskej komisie, v súlade s celkovými cieľmi Spoločnej poľnohospodárskej politiky, podporujú úsilie o zavedenie inteligentného poľnohospodárstva. Je to nástroj, ktorý prispieva k naplneniu dlhodobých strategických cieľov politiky rozvoja vidieka EÚ v období od roku 2014 do roku 2020 prostredníctvom:

a) podpory konkurencieschopnosti poľnohospodárstva,
b) dosiahnutia vyváženého územného rozvoja vidieckych ekonomík a komunít vrátane vytvárania a udržania zamestnanosti,
c) rozvoja odvetvia digitálneho poľnohospodárstva zameraného na export.

Technologickej stránke digitalizácie poľnohospodárstva, informatizácii, tvorbe softvérov sa venuje K. Kabeš (2015) v článku „Rychlý rozvoj „chytrého“ zemědělství, AUTOMA, časopis pro automatizační techniku“. Podobnej problematike sa venuje Novák (2016 Zemědělství 4.0: Digitalizace přichází, EU Office ČS, a. s., november 2016) pričom uvádza, že technológie Agriculture 4.0 v roku 2015 v SRN využívala približne pätina fariem, ale až tretina fariem nad 100 ha. Tento údaj môže naznačiť, že v slovenskom poľnohospodárstve, kde prevládajú podniky nad 100 ha, má koncepcia digitalizácie poľnohospodárstva svoje miesto. Cieľom konceptu Agriculture 4.0 je spájanie digitalizácie, automatizácie, informačných a komunikačných technológií, inovatívnych materiálov a internetu vecí s poľnohospodárstvom, aby sa zvyšovala produktivita a efektívnosť produkčných faktorov.

 ISBN 978-80-225-4462-7

3 Revolúcie v poľnohospodárstve

Digitalizácie v poľnohospodárstve, nástup novej éry poľnohospodárstva označovanej ako Poľnohospodárstvo 4.0 (Agriculture 4.0, Farming 4. 0 a pod.) vyvíja sa prostredníctvom automatizácie produkčných procesov a rozhodovacích systémov založených na veľkom objeme dát. Je to pred krok pred novou etapou, Poľnohospodárstvom 5.0, ktorá bude založená na robotizácii poľnohospodárskych činností riadenej umelou inteligenciou (Jóri, 2017).

Ak sa pozrieme na priemyselný rozvoj, tak obdobie Poľnohospodárstvo 1.0 môžeme datovať na začiatok 20. storočia. Toto obdobie je charakteristické vysokou náročnosťou na živú prácu, tak ľudskú ako aj ťažných zvierat. Objavujú sa parné stroje, stroje založené na pohone spaľovaním benzínu alebo petroleja, ale nasadenie strojovej práce je stále nízke. Poľnohospodárstvo má nízku produktivitu, je významným zamestnávateľom vidieckeho obyvateľstva. Napriek tomu je v tomto v tomto období poľnohospodárstvo schopné zabezpečovať potraviny pre obyvateľstvo. Produkciu potravín zabezpečuje veľký počet rozlohou výmery pôdy malých hospodárstiev, ale aj veľkostatky. V Strednej Európe tlak na výrobu potravín a geopolitické zmeny vyžadujú pozemkovú reformu, čo znamená aj presuny majetkovej držby pôdy do rúk drobných statkárov (20 až 30 hektárové hospodárstva s kombinovanou výrobou), ale aj potrebu vysokého počtu najmä sezónne zamestnávaných poľnohospodárskych robotníkov. Poľnohospodárska výroba zamestnávala viac ako tretinu práceschopného obyvateľstva, pričom do poľnohospodárskych prác boli zapájané aj školopovinné deti. Potreba lacnej a dostupnej pracovnej sily sa prejavila aj v náraste populácie a hlavne pre vidiek boli typické mnohopočetné rodiny.

Tento stav sa udržal až do konca Druhej svetovej vojny, kedy z dôvodu politických rozhodnutí v krajinách Strednej Európy, ktoré sa dostali do záujmovej sféry Sovietského zväzu, dochádza k vytváraniu spoločných podnikov, ktoré sa stali zárodkami socialistickej poľnohospodárskej veľkovýroby. Koncom 50. rokov dvadsiateho storočia začína obdobie „Zelenej revolúcie“. V kontexte revolúcii ju môžeme označiť ako Poľnohospodárstvo 2.0.

Podľa Šarmíra (2016) „ .... poľnohospodári bývali plne závislí od rozmarov prírody, ale i politických lídrov: veľké neúrody a následné hladomory bývali dôsledkom jednak nepriaznivého počasia, ale i politických katastrof, ako sú vojny. Toto všetko sa ale vo veľkých oblastiach sveta dosť radikálne zmenilo zhruba od 2. svetovej vojny. Na jednej strane vymoženosti vedy a techniky výrazne znížili závislosť na rozmaroch prírody a na druhej strane dlhodobý mier, nielen v ekonomicky vyspelých častiach našej planéty, v kombinácii s cieleným politickým úsilím redukovať hlad vo svete, dokázali zabezpečiť zhruba od rokov 1960 výrobu dostatku potravín. Z technického hľadiska bola zelená revolúcia výsledkom simultánneho pôsobenia aplikácie nových poznatkov v agronómii, v agrochémii a v strojárstve. Išlo najmä o využívanie odrôd pšenice a ryže na krátkej stonke, ktoré dávali vysoké výnosy, syntetických hnojív, fyto sanitárnych produktov, zavlažovania v oblastiach trpiacich nedostatkov vody a výkonnej poľnohospodárskej techniky. K tomu sa ale pridali i ekonomické podporné opatrenia: a priori garancia nákupov za pevné ceny, dotácie, prístup k úverom a rozšírený systém vzdelávania zdarma. Najznámejší iniciátor tohto konceptu, americký agronóm Norman Borlaug (1914 – 2009), bol v roku 1970 ocenený Nobelovou cenou.“ Negatívnymi dôsledkami tejto revolúcie je používanie umelých hnojív, chemická ochrana rastlín, genetická manipulácia. Nastupuje cenovo dostupná mechanizácia, ktorá prináša špecializované stroje pre malo aj veľkovýrobu. To umožňuje intenzívnejšie využívanie potenciálu poľnohospodárskej produkcie, zvyšuje sa objem produkcie a potraviny sa stávajú dostupnejšími v celosvetovom meradle.

Cieľom zvyšovania efektívnosti poľnohospodárskej výroby je znižovanie nákladovosti pri výrobe poľnohospodárskych produktov. Týmto sa dosiahne posilnenie konkurencieschopnosti

 ISBN 978-80-225-4462-7

poľnohospodárskeho podniku. Začiatkom éry Poľnohospodárstva 3.0 je civilné použitie pôvodne na vojenské účely vyvinutého polohovacieho a sledovacieho systému. Masovým zavedením GPS systémov (Global Positioning System čiže Globálny polohovací systém) v 90. rokoch minulého storočia, začíname hovoriť o presnom, resp. precíznom poľnohospodárstve. V rámci presného (precízneho) poľnohospodárstva sa chápu podmienky poľa odlišne ako v prípade tradičného poľnohospodárstva. Nozdrovický (2005) uvádza, že „ .... precízne poľnohospodárstvo zohľadňuje sa skutočnosť, že pole ako celok, ako aj pôda svojimi vlastnosťami, zásobami živín, vlhkosťou a pod., predstavuje priestorovo diferencované prostredie. Tejto skutočnosti je prispôsobovaný systém hnojenia, aplikácie osiva a chemických prostriedkov. Zavedenie systému vyžaduje rozsiahlu technickú a informačnú podporu súvisiacu so získavaním a spracovaním údajov o pôde, o poli a o plodine s tým, že každá informácia je vzťahovaná ku konkrétnemu miestu poľa so známou geografickou polohou. Presné poľnohospodárstvo je v podstate pojem pre vysvetlenie cieľa, zameraného na zvyšovanie efektívnosti riadenia poľnohospodárstva. Nie je to iba súbor technických prostriedkov a informačných technológií, ktoré umožňujú vykonávať určité zásahy správnym spôsobom na správnom mieste a v správnom čase. Za precízne poľnohospodárstvo musíme predovšetkým považovať schopnosť presne monitorovať a usmerňovať poľnohospodársky podnik, a to jednak čiastkové prvky v jeho štruktúre, ako aj daný výrobný systém ako celok. Celý tento proces je hodnotený podľa základného kritéria - efektívnosti využívania jednotlivých vstupov. Pritom dochádza k významnému posunu – od maximálnej úrody sa prechádza k dosahovaniu maximálnej efektívnosti. Tým sa vytvárajú základné predpoklady pre dosahovanie dlhodobej konkurencieschopnosti vyrábaných produktov.“

Základom pre využívanie precízneho poľnohospodárstva je automatické riadenie strojov a zariadení, ako aj presné zasahovanie záujmových plôch dávkami hnojív, chemikálií, sledovanie a zaznamenávanie pohybu strojov a vývoja úrody. Pomocou telemetrie sa zaznamenávajú údaje o polohách a optimálneho logistického využívania strojov. Objavujú sa prvé osobné počítače, ktoré sú schopné pomocou špecializovaného softvéru určovať optimálne cesty, výšku dávok umelých hnojív a agrochemikálií v reálnom čase. Precízne hospodárenie umožňuje presné vykonanie pracovných operácií na poli, zmeny v rámci príslušného poľa, nastaviť na konkrétne miesta zmeny dávok prípravkov. To isté sa dá vykonať aj v živočíšnej výrobe, pretože pomocou senzorov vieme vyhodnotiť potreby konkrétnych zvierat a bez ohľadu na veľkosť stáda. Cieľom je optimalizácia nákladov potrebných na zabezpečenie produkčných požiadaviek, čo prakticky znamená aj optimalizáciu agrotechnických a zootechnických výkonov so súčasným znižovaním nákladov. Princípom je hospodárnosť (s nižšími vstupmi vytvoriť väčšiu produkcie. Poľnohospodárstvo 3.0 je postupné, evolučné uplatnenie precízneho poľnohospodárstva. Nielen optimalizovať náklady, ale postupne sa dopracovať k zvyšovaniu ziskovosti. Ziskovosť podniku (produktu) je dosiahnutá vecnými a kreatívnymi postupmi za účelom znižovania nákladov a súčasného dosahovania zvýšenej kvality produkcie. Precízne hospodárenie vyžaduje vývoj nových technologických postupov.

Presné (precízne) poľnohospodárstvo sa mohlo okolo roku 2010 viac rozvinúť a to najmä vďaka postupnému technologickému rozvoju prvkov ako sú napr. lacné a sofistikované senzory a hlásiče, lacné mikroprocesory, širokopásmová sieťová komunikácia, cloudové dátové úložiská, Big data analytické nástroje a pod. (Nozdrovický, 2005).

Po roku 2010 sa smart technológie objavili ako štandard výbavy traktorov, zbernej techniky a iných strojových zariadení. Tieto smart technológie majú charakter palubných počítačov (smart riadiace systémy), smart technológie predstavujú zavedenie veľkého objemu senzorov pri prevádzke strojov a pri výrobných operáciách, prejavujú sa v automatizovanom režime riadenia samohybných strojov, presnej sejbe, presnom používaní chemických ochranných

prostriedkov a dávkovaní výživy rastlín, telekomunikačné zariadenia sa stali zabudovanými súčasťami dopravných prostriedkov.

Na zabezpečenie reálnej prevádzky smart technológií bolo potrebné vytvoriť a vyvinúť služby, ktoré na báze nových algoritmov pretvárali vstupné dáta na cenné informácie v záujme toho, aby optimalizovali produkt, produkčný proces, redukovali úzke a problematické miesta, limitovali vplyv externých rizikových faktorov, ako sú napr. poruchy strojov a zariadení, problémy spojené s nepriaznivými vplyvmi počasia, chorobami a škodcami. Začali sa vytvárať také poľnohospodárske ekosystémy, ktoré sú schopné z rozličných zdrojov (na parcele, na stroji, budovách a stavbách, technologických linkách alebo na území poľnohospodárskeho podniku nachádzajúcich sa senzorov, alebo z vonkajších informačných zdrojov) získavať a spracovávať online informácie. Poľnohospodári sa takto dostávajú v reálnom čase k informáciám, čo im pomáha prijímať kvalifikované a kvalitné rozhodnutia. To má vplyv na zlepšovanie finančných výsledkov poľnohospodárskeho podniku. Digitalizácia a tok informácií v reálnom čase zlepšuje kooperáciu medzi rozličnými poľnohospodárskymi podnikmi a potravinárskym priemyslom. Optimalizácia zabezpečenia potravinového reťazca medi kooperujúcimi stranami je možná vďaka prepojeniu zdigitalizovaných dát. Zo spoločného súboru dát medzi účastníkmi trhu je možné rôznorodé cielené služby a produkty. V dôsledku vyššie uvedeného, poľnohospodárske stroje a technológie nie sú len bežnou súčasťou komplexných produkčných systémov, ale stávajú sa ich kľúčovými prvkami. Nie sú len generátormi veľkého objemu dát, ale zároveň na základe analýzy dát sú vykonávateľmi a tvorcami práce (Novák, R., 2016).

Poľnohospodárstvo 4.0 za zakladá na vnútornej a vonkajšej sieťovej integrácii činností. To znamená, že informácie v digitálnej podobe sú k dispozícii kooperujúcim v poľnohospodárskej výrobe. Komunikácia medzi obchodnými partnermi, dodávateľmi a konečnými spotrebiteľmi sa dej prostredníctvom elektronickej komunikácie. Zdieľanie dát, ich spracovanie a vyhodnotenie sa vo veľkej miere vykonáva automaticky. Informačné systémy založené na princípe internetového prepojenia umožňujú prenos veľkého objemu dát do sietí nielen v rámci poľnohospodárskeho podniku ale voči vonkajším partnerom. Takýto systém hospodárenia v poľnohospodárstve sa nazýva aj Smart Farming alebo Digital Farming, lebo predpokladá a využíva v poľnohospodárstve Smart technológie. Tieto technológie sú založené a vybudované na senzoroch, aktuátoroch, z veľkého objemu digitálnych dát a komunikačných technológií. Poľnohospodárstvo 4.0 znamená technologický pokrok v poľnohospodárstve založený na využívaní dát, robotizácii, automatizácii výrobných operácií (podobne ako v automobilovom priemysle), zavádzanie autonómnych strojov s autonómnymi rozhodovacími systémami. To znamená aj evolučné zavedenie robotov (robotizácia) a určitej formy umelej inteligencie (Artificial intelligence**).**

Predpoklady úspešnosti vývoja Smart farming:

- digitalizácia a moderné technológie sú v masovom meradle zavádzané do poľnohospodárstva,
- dostupnosť mobilného internetu, masové nasadenie senzorov, zbieranie, analýza a využitie veľkého objemu dát,
- zosieťovaná komunikácia účastníkov trhu (od výrobného procesu až po konečného spotrebiteľa)

Informácie a dáta menia obchodné modely, digitalizácia a prepojenie všetkých prvkov produkčného procesu umožňuje produkovať kvalitnejšie a individualizované výrobky a služby, zvyšovať produktivitu práce, znižovať náklady, odbúravať a optimalizovať výrobné procesy, zvyšovať konkurencieschopnosť poľnohospodárskych podnikov (Jóri, 2017).

 ISBN 978-80-225-4462-7

Zvyšujú sa nároky na správu a spracovanie dát, ktoré slúžia na riadenie, kontrolu, optimalizáciu a automatizáciu výrobných procesov a sú podkladom pre rozhodovanie poľnohospodárov. Využívanie dát a informácií vedie k zvyšovaniu efektívnosti a produktivity v poľnohospodárstve, k zlepšovaniu životných podmienok zvierat a väčšej šetrnosti k životnému prostrediu. Väčší objem dát vyžaduje väčšie prepojenie a zosieťovanie, čo zo sebou prináša aj vyšší výkon. Internet vecí postupne mení aj existujúce hodnotové reťazce. Trend sa posúva od samostatných produktov smerom k uceleným systémom, ktoré prepájajú spoločne viac produktov aj so sprievodnými službami. Rýchlo nastupujúcim trendom je automatizácia v poľnohospodárstve. Podľa štúdie spoločnosti Roland Berger z roku 2015, rastie počet podnikov uplatňujúcich princípy precízneho poľnohospodárstva tempom 12% ročne.

Výrobné procesy v poľnohospodárstve sú schopné sami seba kontrolovať, stroje sa samé riadia a sú schopné medzi sebou komunikovať. Živočíšna výroba prebieha za využitia najmodernejších informačných a komunikačných technológií, počítače rozhodujú namiesto ľudí. Prvky precízneho poľnohospodárstva sú známe takmer 30 rokov, ale práve vďaka využívaniu dát a ich prepojeniu na podnikové informačné systémy stúpa ich dôležitosť. To priťahuje pozornosť nielen zo strany svetových výrobcov poľnohospodárskej techniky, ale j poskytovateľov IT služieb ako sú napr. SAP alebo technologický gigant Google. Cieľom týchto spoločností je prepojiť internet a rôzne fázy výrobného reťazca, čiže od automatizačných technológií cez senzory a Geo-mapping až k analýze získaných dát, informácií o pôde, počasí a klíme.

Prostriedkom na zvyšovanie konkurencieschopnosti agrárneho sektora v Európskej únii má byť digitalizácia poľnohospodárstva. Na prvý pohľad kapitálovo náročná digitalizácia môže byť zdanlivo dostupná len pre veľké podniky. Vďaka znižovaniu nákladov a úsporám v mzdových nákladoch je tento prístup vhodný pre všetky typy poľnohospodárskych podnikov. Cieľom je lacná a ekologická výroba.

Jedným zo základných prvkov koncepcie Poľnohospodárstvo 4.0 sú senzory. Tieto prispievajú k efektívnej a k životnému prostrediu šetrnej poľnohospodárskej produkcii. Napríklad senzory v prednej časti traktora sú schopné zmerať zafarbenie listov plodiny a odoslať informácie do počítača v kabíne traktora, ktorý okamžite nastaví potrebnú dávku hnojiva. To vedie k úspore hnojiva, k vyššiemu výnosu, ekologickejšiemu využívaniu pôdy, zabráni znehodnocovaniu pôdy nad užívaním priemyselných hnojív. Traktor môže byť navyše riadený pomocou satelitu a systému GPS s presnosťou až na 2 cm. Vďaka tomu sa ušetria pohonné hmoty, hnojivo a výživné látky, ktoré sú priamo aplikované na rastliny. V budúcnosti môžu byť traktory a kombajny nahradené alebo doplnené robotmi, či priamo autonómnym riadením. Senzory zároveň môžu pomôcť napr. s optimalizáciou tlaku v pneumatikách poľnohospodárskych strojov, čo zefektívňuje pomere spotreby a zaťaženia pôdy. Zaobchádzanie s pôdou a vodou pri zavlažovaní môžu výrazne zľahčiť a optimalizovať špecifické poľnohospodárske informácie o počasí a ich predpoveď. Príkladom môže byť prepojenie závlahových systémov so systémom meteorologických predpovedí počasia. Veľký potenciál ponúka aj nasadenie dronov, nielen pre monitoring pôdy pre potreby hnojenia, ochrany poľa, ochrany rastlín pred škodcami, ale aj napr. monitoring trás kombajnov. V živočíšnej výrobe, napr. produkcia mlieka, hlavné zameranie je v zlepšovaní senzorov, ale v oblasti uchovávania, spracovania a analýze dát získaných prostredníctvom senzorov, aby sa zlepšovali podmienky chovu. Zároveň sa budú zvyšovať nároky na kvalifikáciu poľnohospodárov a ich zamestnancov. Ďalšou dôležitou oblasťou súvisiacou s veľkým objemom údajov je ich bezpečnosť. Údaje získané pomocou senzorov slúžia na prijímanie manažérskych rozhodnutí a vyhodnocovanie dopadov týchto rozhodnutí. Vzájomná výmena dát je často obmedzovaná nedostatočným pokrytím rýchlym internetom, najmä v okrajových

oblastiach. V takomto prípade poľnohospodári môžu zbierať dáta offline pomocou špeciálnych aplikácií a následne vo vhodnom priestore poslať napr. do cloudu.

V súčasnosti nám známi svet prechádza radikálnymi zmenami, ktoré sú zapríčinené masovým rozšírením informačných technológií a novou úrovňou ich využívania. Internet je všeobecne využívaný, objavujú sa nové sofistikované senzory, elektronická komunikácia, informácie, správy o svete v ktorom žijeme, zmenili náš každodenný život v takej miere, že bez internetu, informačno komunikačných technológií si ani nevieme predstaviť náš život. Vlastne už malé deti vyrastajú v prostredí, ktoré determinujú elektronické zariadenia a obrovské masy dát. V skutočnosti len stojíme na prahu digitalizácie. Na mnohých miestach už vidíme trendy budúcich rokov, nové očakávané zmeny a riešenia, a vlastne ani nevieme doceniť budúce dopady a zmeny. Je nesporné, že digitalizácia priemyselnej výroby a poľnohospodárstva je nezastaviteľná, zavedenie prvkov digitalizácie do hospodárskej činnosti znamená vážnu konkurenčnú výhodu oproti podnikom, ktoré sa držia doterajšej zabehnutej praxe a technológií. Samozrejme, digitalizácia hospodárstva nemá len prednosti a výhody, ale prináša so sebou aj riziká, ktoré si musíme vyjasniť a uvedomiť. Výhody, nové výzvy ale aj nové nebezpečenstva súvisiace s prednosťami digitalizácie zasiahnu celé spektrum hospodárstva, a bytostne sa dotýkajú aj poľnohospodárstva. Digitalizáciu hospodárstva vytvárajú ľudia tým, že takmer každodenne vznikajú nové hardvérové riešenia, vytvárajú sa nové softvéri a aplikácie, vznikajú nové postupy a procesy. Digitalizácia je súčasťou nášho každodenného života, aj keď si to veľakrát neuvedomujeme.

4 Základnou surovinou ekonomiky 21. storočia sa stávajú informácie

Na základe kapitalizácie na burzách, päť najcennejších podnikov (Apple, Google, Microsoft) môžeme jednoznačne vzťahovať k digitalizácii ekonomiky. Kým firmy Apple a Microsoft ešte produkujú aj hmotné výrobky, zatiaľ produktom firmy Google sú dáta (ich zbieranie, spracovanie, analýza, archivácia a pod.). Zatiaľ žiadna svetová firma nespracováva s takou intenzitou a efektívnosťou celosvetové dáta ako práve uvedená firma Google. Ak bežný užívateľ čokoľvek vyhľadáva na internete, nezostáva to skryté pre analytikmi firmy, a výsledky ich práce (algoritmov) bežný užívateľ vidí napr. v cielenej a personalizovanej reklame. Informácie nie sú len na internete, ale úplne všade, vo všetkých oblastiach života a hospodárskej činnosti. V priebehu poľnohospodárskej výroby vzniká obrovské množstvo údajov, o existencii ktorých často nemáme ani predstavu a vedomosti. Základom digitálneho poľnohospodárstva (Poľnohospodárstvo 4.0) je, že tieto údaje nenecháme bez úžitku stratiť, ale zabudujeme ich do produkčných a rozhodovacích procesov, veď cieľom poľnohospodárstva je taktiež udržateľné a efektívne hospodárenie. Informácie a dáta určite nenahrádzajú osivá alebo umelé hnojivá, ale ani nedostatok informácií nemôžeme nahrádzať zvýšenou spotrebou materiálových vstupov. Samozrejme disponibilné údaje majú len takú hodnotu, aký objem dát dokážeme zužitkovať. Ak nevieme vhodným spôsobom dáta a informácie zbierať, uchovávať, získavať od tretích strán, vyhodnotiť ich, tak dáta a informácie ako by sme ani nemali. Zber a uchovávanie dát je čisto technická záležitosť. Ochrana dát a ich vyhodnocovanie predpokladajú vysokú úroveň znalostí špecializovaných odborníkov (Gyódi, P., 2016).

Digitalizácia poľnohospodárstva si vysoko cení vedomosti, strnulosť a nezáujem o nové trendy je s ňou v príkrom rozpore. Informácie sú práve na to, aby v každej fáze výroby rýchle a presne zasiahli v záujme optimalizácie produkčného procesu. Digitálne poľnohospodárstvo nemôže existovať bez znalostnej ekonomiky. Informácie generujú nové informácie. Na tieto výzvy vieme len tak vhodne reagovať, že celý život sa budeme vzdelávať, budeme otvorený novým veciam a výzvam. Toto je zároveň aj veľkým rizikovým faktorom z pohľadu mnohých ľudí. Novodobým analfabetizmom sa stáva digitálny analfabetizmus. Mnohé tradičné profesie zaniknú a budú vznikať doteraz nám neznáme pracovné pozície a profesie. Druhou rizikovou oblasťou je strata digitálnej suverenity, čo prakticky znamená, že osobné alebo firemné dáta sa

môžu dostať do rúk nepovolaných osôb. Pojem nepovolané osoby je dosť široký. Môžu to byť tajné služby, ale aj bezprostrední konkurenti, rôzne úrady, orgány, ktoré s dostávajú k dôverným informáciám o podniku. Podstatou digitálnej suverenity je, že vlastník dát výlučne sám kontroluje a disponuje informáciami a dátami, a ním zadefinované dáta sa dobrovoľne zdieľajú. Tu sa objavuje aj problematika cloudových služieb. Všeobecné využívanie prvkov a princípov digitalizácie, precízneho hospodárenia znamená nástup digitálneho poľnohospodárstva. Nedá sa jednoznačne určiť moment, kedy už môžeme hovoriť o digitálnom poľnohospodárstve. Prelínajú sa doterajšie produkčné a pracovné postupy s novými technológiami. Vývoj je skôr syntézou starých anových postupov s priebežným zánikom a odbúraním starých postupov a technológií. Na základe dnešných znalostí znakom digitálneho poľnohospodárstva je implementácia internetu vecí (IoT – Internet of Things) do poľnohospodárskych produkčných procesov. Tu musíme vidieť najmä rôzne senzory a hlásiče. Tieto posielajú namerané údaje na servery, môžu komunikovať medzi sebou, môžu autonómne spustiť niektoré procesy. Príkladom môžu byť senzory, ktoré merajú meteorologické, pôdne prípadne vegetačné podmienky a parametre. Aj v skladoch produktov môžu byť senzory, ktoré priebežne merajú a monitorujú kvalitatívne parametre. Jednou z vlastností digitálneho poľnohospodárstva je zhromažďovanie veľkého objemu koncentrovaných dát, ich správa a spracovanie (Big Data). Popri GPS a širokopásmovom internete kľúčovou technológiou sa stáva spravovanie dát, stredobodom riešení sa stáva softvér. Z pohľadu digitálneho poľnohospodárstva je najdôležitejšie, aby informácie vznikajúce počas jednotlivých fáz výroby a spracovania boli vznikajúce informácie navzájom prepojené. Časť údajov od rôznych producentov, spracovateľov a podnikov poskytujúcich služby musí byť navzájom zdieľaná. Údaje sa nesmú stať výlučným vlastníctvom napr. multinacionálnych spoločností. Digitalizácia poľnohospodárstva pokrýva celú oblasť výroby a zároveň ju spája, preto je potrebné vytvoriť štandardné riešenia a legislatívu na jej ochranu. Na rozdiel od digitálnej revolúcie v poľnohospodárstve bežný jedinec skôr vidí výsledky tzv. štvrtej priemyselnej revolúcie (Priemysel 4.0). Príkladom je automobilový priemysel a procesy v ňom prebiehajúce. Automobil je produkt, podobne ako traktor alebo kombajn, ktorý sa pred našimi očami stáva z kusu železa inteligentným hightech produktom. Tak napríklad, v bežnej cestnej premávke sa zavádzanie autonómnych dopravných prostriedkov (teda bez vodiča) stáva realitou. Brzdou rozvoja takýchto systémov nie sú len technické problémy, ale hlavne legislatívne usmernenia. Aj v poľnohospodárstve sa budú zavádzať autonómne dopravné prostriedky, ktoré budú schopné spolupracovať a vzájomne komunikovať na princípe stroj-stroj (M2M – Machine to Machine). Rôzne inteligentné senzory, drony, a iné zariadenia internetu vecí, budú taktiež autonómne spolupracovať a zabezpečovať doplnkovú podporu autonómnym strojom a dopravným prostriedkom. Veľkú úlohu v tomzohrá umelá inteligencia (AI). Ďalším krokom nebude len to, že hlasom ovládame naše telefóny a počítače, ale možno postačí len pomyslieť na konkrétnu úlohu, ktorú namiesto nás vykonajú stroje.

5 Záver

Budúcnosť slovenského poľnohospodárstva je závislá od schopnosti slovenských poľnohospodárov a majiteľov poľnohospodárskych podnikov zapojiť sa do novej digitálnej revolúcie. Nielen Európske spoločenstvo, ale aj vláda Slovenskej republiky majú záujem zvyšovať konkurencieschopnosť poľnohospodárstva, zabezpečovať kvalitné potraviny, chrániť životné prostredie a odstraňovať negatívne vplyvy intenzívneho hospodárenia na pôde. Práve koncepcia Smart farming môže byť cestou zavádzania ekonomicky efektívnych nástrojov do poľnohospodárskej výroby.

 ISBN 978-80-225-4462-7

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0128/15 „Faktory zvyšovania výkonnosti poľnohospodárskych podnikov vo väzbe na rozvoj vidieka a zabezpečenie primeranej potravinovej sebestačnosti“ v rozsahu 100%.

Použitá literatúra (References)

Akčný plán rozvoja pôdohospodárstva SR na roky 2014 – 2020. Dostupné na: www.rokovania.sk/Rokovanie.aspx/BodRokovaniaDetail?idMaterial=23205 [accessed 7.11.2017].

Deutscher Bauernverband, Digitalisierung in der Landwirtscgaft, Situationsbericht 2015/16. Dostupné na: www.bauernverband.de/situationsbericht-2015-16 [accessed 7.11.2017].

Europe’s Opportunity In Digital Agriculture. Dostupné na https://ec.europa.eu/eip/agriculture/en/event/europe%E2%80%99s-opportunity-digital-agriculture [accessed 7.11.2017].

Gyódi, P. (2016) Smart Farming – A mezőgazdaság digitalizációja. Dostupné na: https://www.smart-farming.hu/2016/01/22/smart-farming-a-mezogazdasag-digitalizacioja/ http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zemedelstvi-40-digitalizace-prichazi-83805.html [accessed 7.11.2017].

Jóri, J. I. Agrofórum Online. Dostupné na: http://agroforum.hu/szakcikkek/cema-digitalis-mezogazdasag-fejlodesenek-tortenete [accessed 7.11.2017].

Jóri, J. I. CEMA: A Digitális Mezőgazdaság fejlődésének története. In: Agrofórum Online 23. 5.2016, Dostupné na: http://agroforum.hu/szakcikkek/cema-digitalis-mezogazdasag-fejlodesenek-tortenete, [accessed 7.11.2017].

Koncepcia inteligentného priemyslu pre Slovensko. Dostupné na http://www.rokovania.sk/Rokovanie.aspx/BodRokovaniaDetail?idMaterial=26016
Koncepcia rozvoja pôdohospodárstva SR na roky 2013 – 2020. Dostupné na www.mpsr.sk/download.php?fID=7015[accessed 7.11.2017].

Návrh moderních metod a systémů hospodaření na půdě za účelem snížení ekonomické a energetické náročnosti pěstebních systémů jako základu Zemědělství 4.0 nutného pro implementaci principů precizního zemědělství. Dostupné na: http://eagri.cz/public/web/mze/poradenstvi-a-vyzkum/vyzkum-a-vyvoj/vyzkumne-potreby-ministerstva.html [accessed 7.11.2017].

Nozdrovický, L. Presné poľnohospodárstvo – obsah, význam a zameranie. Dostupné na: http://www.agris.cz/clanek/140153/presne-polnohospodarstvo--obsah,-vyznam-a-zameranie- [accessed 7.11.2017].

Radek Novák Zemědělství 4.0: Digitalizace přichází. Dostupné na: http://www.edotace.cz/clanky/zemedelstvi-40-digitalizace-prichazi . Dostupné na:

Šarmír, I. Zelená revolúcia ako úspech nedávnej minulosti a nádej blízkej budúcnosti. SPPK 02/02/2016. Dostupné na http://www.sppk.sk/clanok/1198, [accessed 7.11.2017].

Contact

Miroslav Tóth
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: miroslav . toth @ euba.sk

Úroveň a variabilita finančných výsledkov hospodárskych odvetví SR
The level and variability of financial results of the economic sectors SR

Alena Tóthová

Abstract
Comparing and assessing the individual financial performance of economic sectors on the basis of medium values (such as the median) may distort the overall judgment of their financial performance. This problem can be eliminated by adding variables. The variability variables quantify how the values in a sectoral set differ from the average values and from each other, so that information on the severity of the differences between the enterprises is obtained. The contribution is a practical example of the assessment of the financial condition of the economic sectors of the SR using the variability indicators.

JEL classification*: M 21, M 41, G30*
Keywords*: financial results, economic sectors, quartiles, median, quartile margins, quartile deviation*

1 Úvod

Finančné výsledky podnikateľských subjektov môžeme v prvom rade vnímať ako odraz podnikateľského prostredia, sformovaného či už na národnej, alebo medzinárodnej úrovni. Medzinárodné prostredie ovplyvňuje dianie vo všetkých regiónoch sveta, preto by práve vnútroštátne prostredie malo jeho negatívne účinky zmierňovať a pozitívne naopak ešte viac podporovať. V ekonomike platí, že vhodne formované podnikateľské prostredie vytvára impulzy pre rastové tendencie hospodárstva a dlhodobo udržateľný rozvoj. Skúmaním podnikových finančných výsledkov zisťujeme do akej miery bolo podnikateľské prostredie prínosom pre rozličné podnikateľské aktivity a do akej miery naopak prekážkou. V skúmaní a následnom hodnotení podnikových finančných výsledkov zohráva dôležitú úlohu aj možná variabilita týchto výsledkov. Poznanie variability podnikových finančných výsledkov odhaľuje úroveň rozdielnosti, či vzájomnej vyrovnanosti podnikov. Variabilitu finančných výsledkov možno vyjadriť viacerými spôsobmi, čo viac alebo menej presne informuje o homogénite súboru hodnôt, teda o rozdielnej úspešnosti podnikateľských subjektov. Príliš veľký rozptyl podnikových výsledkov naznačuje existenciu zásadných rozdielov v postavení podnikov na trhu a tým pádom sa komplikuje určenie pozície podniku vo vybranom priestore, ale aj vymedzenie determinantov vývoja a konečné komplexné hodnotenie výkonnosti, či voľba adekvátneho spôsobu manažovania podnikovej činnosti. V nasledujúcom texte príspevku sa nachádza krátka ukážka hodnotenia a komparácie odvetvových finančných výsledkov, ktorá v hrubých rysoch načrtáva úspešnosť podnikania na Slovensku v osemročnom období vymedzenom rokmi 2008 a 2015.

1.1 Hodnotenie úrovne odvetvových finančných výsledkov

Skôr ako pristúpime k skúmaniu variability odvetvových finančných výsledkov, vytvoríme si základnú predstavu o úrovni a posledných trendoch vo finančnej kondícii slovenských podnikov. Finančnú kondíciu slovenských podnikov pre naše potreby reprezentujú údaje zobrazené v tabuľkách 2 a 3, ktoré sú členené podľa hospodárskych odvetví zoradených v tabuľke 1.

Tabuľka 1
Prehľad odvetví slovenského národného hospodárstva

A	Poľnohospodárstvo, lesníctvo a rybolov
B	Ťažba a dobývanie
C	Priemyselná výroba
D	Dodávka elektriny, plynu, pary a studeného vzduchu
E	Dodávka vody, čistenie a odvod odpadových vôd, odpady a služby odstraňovania odpadov
F	Stavebníctvo
G	Veľkoobchod a maloobchod, oprava motorových vozidiel a motocyklov
H	Doprava a skladovanie
I	Ubytovacie a stravovacie služby
J	Informácie a komunikácia
K	Finančné a poisťovacie činnosti
L	Činnosti v oblasti nehnuteľností
M	Odborné, vedecké a technické testovanie a analýzy
N	Administratívne a podporné služby
P	Vzdelávanie
Q	Zdravotníctvo a sociálna pomoc
R	Umenie, zábava a rekreácia

Zdroj: vlastné spracovanie

Vzorku odvetvových finančných ukazovateľov tvoria ukazovatele likvidity, aktivity, zadlženosti a rentability. Výber ukazovateľov určila dostupná databáza spracovaných finančných výsledkov ucelených súborov slovenských podnikov.[1] Sledovanie hodnôt ukazovateľov za roky 2008 a 2015 umožní zistiť úroveň i trend vývoja slovenskej ekonomiky za posledné osemročné obdobie. Komparáciou odvetvových finančných ukazovateľov sa nám zasa odkryjú špecifiká štruktúry slovenského hospodárstva.

Tabuľka 2
Finančné výsledky slovenských podnikov v roku 2015 v porovnaní s rokom 2008

Ukazovatele	Rok	Mediánová úroveň odvetvových finančných ukazovateľov								
		A	B	C	D	E	F	G	H	I
L2	2008	0,74	0,88	0,86	1,11	1,31	1,12	0,97	1,10	0,57
	2015	1,71	0,98	1,11	0,92	1,39	1,26	1,03	1,29	0,78
L3	2008	1,19	1,13	1,13	1,11	1,39	1,21	1,24	1,14	0,80
	2015	2,10	1,24	1,36	0,97	1,53	1,38	1,31	1,37	1,00
DOZ	2008	83,59	9,39	14,68	0,09	1,32	0	13,42	0	7,37
	2015	0	10,51	4,41	0,10	0,30	0	5,96	0	3,84
DSP	2008	80,72	57,01	55,94	82,75	62,83	63,52	50,69	61,73	20,22
	2015	51,25	101,40	54,54	75,96	68,48	64,01	49,74	61,68	20,08
DSKPzOS	2008	40,73	42,88	40,78	54,70	43,81	42,40	31,40	45,71	6,49
	2015	24,13	67,21	38,67	43,45	48,07	42,53	31,29	46,12	7,59
DSZ	2008	216,70	187,20	123	136,10	113,80	121	144,10	164,20	193,10
	2015	152,70	238,20	122,90	370,70	147,70	144,60	162,60	119,50	183,20

[1] Spracované údaje z ÚZ slovenských podnikov ponúka vo svojom portfóliu služieb spoločnosť CRIF – Slovak Credit Bureau, s.r.o.. Podnikové účtovné údaje nadobúdajú v tejto databáze podobu pomerových ukazovateľov. Rozsiahle súbory ukazovateľov sú reprezentované pomocou štatistických charakteristík ako medián, horný a dolný kvartil.

 ISBN 978-80-225-4462-7

DSKZzOS	2008	61,78	27,75	38,08	68,82	29,51	34,70	38,78	33,24	20,48
	2015	17,49	43,65	27,64	39,34	28,34	27,81	29,08	19,09	15,95
Obrat A	2008	0,45	0,73	1,34	0,64	0,88	1,45	1,14	1,18	1,02
	2015	0,54	0,72	1,20	0,29	0,85	1,16	1,02	1,37	1,28
Celková ZA	2008	54,50	56,38	68,42	70,82	53,48	68,98	69,51	74,26	84,61
	2015	43,92	62,21	61,4	83,97	60,67	65,76	68,10	61,77	79,69
Dlhodobá ZA	2008	1,84	1,05	0,70	1,32	0,19	0,10	0,04	0,17	0,16
	2015	0	0,15	0,13	15,95	0,13	0,01	0,02	0,05	0,06
Úrokové krytie	2008	1,96	3,54	2,94	2,05	4,22	7,68	3,43	1,00	-16,4
	2015	2486	8,04	15,85	2,17	6,97	53,18	12,36	11,03	2,32
Tokové zadlženie	2008	6,34	7,12	9,48	19,07	6,28	10,54	17,05	10,33	x
	2015	5,29	12,59	9,15	9,56	11,80	12,27	18,39	5,57	100,50
ROE	2008	1,22	1,77	3,36	0,32	2,36	5,37	1,58	0	-5,82
	2015	6,99	1,55	6,82	5,02	1,81	8,61	3,35	9,64	-4,05
ROA - hrubá	2008	0,65	0,70	0,96	0,29	1,29	1,42	0,44	0	-1,08
	2015	3,60	1,24	3,36	1,53	1,34	3,42	1,83	4,36	0
PRT	2008	4,48	2,09	2,14	0,69	2,69	2,10	1,47	1,10	-4,04
	2015	8,88	2,54	3,73	5,53	2,82	3,90	2,72	4,57	1,14
NVH/T	2008	-22,70	1,18	1,74	0,12	2,85	2,13	1,28	1,55	-6,57
	2015	1,93	3,32	3,69	4,10	2,44	4,37	2,80	6,01	0,69
PH/T	2008	13,63	31,12	22,58	13,85	30,52	14,86	10,45	17,71	15,13
	2015	22,72	30,12	22,46	27,75	21,60	16,07	13,43	22,37	17,40

Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov z databázy CRiBis.sk, Univerzálny register

Poznámky: DOZ – doba obratu zásob, DSP – doba splatnosti pohľadávok, DSKPzOS – doba splatnosti krát. pohľadávok z obchodného styku, DSZ – doba splatnosti záväzkov, DSKZzOS – doba splatnosti krát. záväzkov z obchodného styku, A – aktíva, ZA – zadlženosť aktív, PRT – prevádzková rentabilita tržieb, NVH – podiel novovytvorenej hodnoty v tržbách, PH – podiel pridanej hodnoty v tržbách

Tabuľka 3 – pokračovanie tabuľky 2

Finančné výsledky slovenských podnikov v roku 2015 v porovnaní s rokom 2008

Ukazovatele	Rok	Mediánová úroveň odvetvových finančných ukazovateľov							
		J	K	L	M	N	P	Q	R
L2	2008	1,85	1,62	1,12	1,79	1,30	2,19	2,05	1,24
	2015	2,19	1,99	1,10	1,82	1,54	2,26	2,32	1,35
L3	2008	1,97	1,65	1,20	1,86	1,38	2,19	2,07	1,35
	2015	2,30	1,99	1,21	1,91	1,66	2,31	2,34	1,46
DOZ	2008	0	0	0	0	0	0	0	0
	2015	0	0	0	0	0	0	0	0
DSP	2008	60,01	149,10	148,80	71,88	65,50	36,96	55,93	35,21
	2015	56,57	89,48	83	65,14	53,89	32,29	58,36	48,75
DSKPzOS	2008	34,70	31,41	38,92	39,12	34,52	17,81	51,77	12,21
	2015	32,88	30,31	32,18	35,71	29,79	16,39	51,63	19,30
DSZ	2008	100,10	242	846,10	125,80	177,30	82,35	76,51	158,30
	2015	106,50	174,10	651,70	143,20	172,10	113,20	66,26	184,50
DSKZzOS	2008	18,77	24,41	64,58	19,86	26,17	9,08	4,10	27,95
	2015	12,21	21,26	32,58	13,33	16,21	7,95	3,94	17,22
Obrat A	2008	1,11	0,32	0,11	0,93	0,75	1,08	1,62	0,66
	2015	1,01	0,55	0,19	0,86	0,82	1,05	1,47	0,83
Celková ZA	2008	45,82	52,51	64,67	46,70	61,92	40,55	43,11	56,05
	2015	41,41	44,10	68,57	48,65	55,90	42,27	39,00	57,75

 ISBN 978-80-225-4462-7

Dlhodobá ZA	2008	0	0,04	0	0	0	0	0,47	0
	2015	0	0,01	0	0	0	0	0,49	0
Úrokové krytie	2008	33,66	2,10	0,44	29	2	9,12	67,54	1,08
	2015	x	95,43	5,39	x	91,19	x	x	53,56
Tokové zadlženie	2008	5,43	21,62	52,48	5,75	17,25	7,75	1,47	16,28
	2015	4,31	9,96	27,59	6,84	13,72	5,04	1,69	14,36
ROE	2008	7,50	1,66	-0,11	7,31	0	1,79	36,51	0
	2015	15,49	8,13	0,53	11,28	5,29	11,31	24,59	2,60
ROA - hrubá	2008	3,30	0,72	0	2,75	0,03	0,72	20,10	0
	2015	9,66	4,17	0,53	6,06	2,84	8,06	18,69	2,34
PRT	2008	4,66	0,22	-1,84	4,74	1,22	2,70	14,56	0,95
	2015	9,05	4,42	4,90	7,90	4,70	8,12	13,50	4,50
NVH/T	2008	4,78	-5,77	-5,80	5,10	1,15	2,64	15,73	0,88
	2015	9,62	5,24	5,56	8,78	4,91	8,82	15,01	4,82
PH/T	2008	24,18	8,96	13,23	25,62	15,98	28,10	61,10	16,60
	2015	27,25	15,53	25,50	28,28	19,17	27,81	64,42	18,04

Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov z databázy CRiBis.sk, Univerzálny register

Likvidita slovenských podnikov sa za vytipované osemročné obdobie posilnila. Podniky majú takmer vo všetkých odvetviach vyššiu finančnú rezervu v podobe krátkodobého majetku ako je ich hodnota krátkodobých záväzkov, teda sú prekapitalizované. Najvyššia obvyklá miera prekapitalizácie podnikov je v odvetviach označených písmenami Q - Zdravotníctvo a sociálna pomoc, P - Vzdelávanie, a J - Informácie a komunikácia. V týchto odvetviach je obvyklá viac ako dvojnásobne vyššia finančná rezerva na krytie krátkodobých záväzkov. Výsledky naznačujú, že vyššia finančná rezerva určených odvetvových podnikov nie je prevažne tvorená vo forme zásob, ale v podobe pohľadávok a najlikvidnejších aktív. Efektívny manažment pohľadávok a pohotových peňažných prostriedkov je preto pre zistenú skupinu odvetvových podnikov mimoriadne dôležitý. Pri hodnotení schopnosti úhrady krátkodobých záväzkov má špecifické postavenie jediné odvetvie D - Dodávka elektriny, plynu, pary a studeného vzduchu. Typickým znakom podnikov zaoberajúcich sa dodávkou energií je, že sa im v posledných ôsmich rokoch zhoršila likvidita, ba dokonca môžeme povedať, že prevažne dospeli k podkapitalizácii. Dôvody zisteného stavu sa dajú odhaliť až podrobnejšou analýzou vývoja krátkodobého majetku v porovnaní s vývojom krátkodobých záväzkov.

Už hodnotenie likvidity naznačovalo, že slovenské podniky si svoj krátkodobý majetok manažujú zvyčajne efektívne. Toto zistenie môžeme potvrdiť aj vďaka vykazovaným ukazovateľom aktivity. Viazanie kapitálu v zásobách a pohľadávkach trvá vo všetkých odvetvových podnikoch obvykle kratšie ako je dosiahnutá doba splatnosti ich záväzkov, čiže ak neplánujú rozsiahlejšie investície nepotrebujú čerpať bankové úvery. Zásoby si podniky držia na sklade len v minimálnej miere. Platobné podmienky majú slovenské podniky nastavené v prospech zachovania svojej finančnej rovnováhy. Ani rozdiely medzi dobou splatnosti krátkodobých záväzkov z obchodného styku (ďalej v súlade s uvádzaním názvov ukazovateľov v tabuľkách len DSKZzOS) a dobou inkasa krátkodobých pohľadávok z obchodného styku (detto ďalej len DSKPzOS) nie sú zásadné. V obchodnom styku väčšinou však platí, že doba splatnosti krátkodobých záväzkov je o niečo kratšia ako doba inkasa krátkodobých pohľadávok. Najväčší negatívny rozdiel, konkrétne 48 dní medzi týmito dobami majú podniky pôsobiace v zdravotníctve a zaoberajúce sa sociálnou pomocou. Vo vybranom osemročnom období v popisovanej súvislosti vidieť aj menšie negatívne trendy. Konkrétne vďaka predlžovaniu DSKPzOS je táto doba nakoniec dlhšia v rozpätí od 20 do 27 dní v odvetviach B – Ťažba a dobývanie, E - Dodávka vody, čistenie a odvod odpadových vôd, odpady a služby odstraňovania odpadov, H – Doprava a skladovanie. Skracovanie DSKZzOS zväčšilo rozdiel

medzi inkasom a splatnosťou na 21 až 22 dní v odvetví J - Informácie a komunikácia a M - Odborné, vedecké a technické testovanie a analýzy. Podľa výsledkov sa zdá, že vo väčšine odvetví (B,C,D,E,F,G,J,M,P,Q) sa zhoršilo využitie aktív. Lenže takéto konštatovanie je potrebné doložiť podrobnejšími faktami, čo rozsah nášho príspevku neumožňuje. Je veľmi pravdepodobné, že investície realizované skôr ku koncu skúmaného rozpätia rokov sa podnikom nepodarilo k poslednému vykazovanému okamihu v dostatočnom rozsahu premietnuť do tržieb z realizácie.

Celková zadlženosť slovenských podnikov nie je príliš vysoká, respektíve podniky dodržiavajú odporúčané vertikálne pravidlá financovania. V roku 2008 sa zadlženosť podnikov pohybovala väčšinou od 40,55 % do úrovne 75 %. S cca 85 % podielom dlhov na financovaní podniku sme sa bežne mohli stretnúť iba v odvetví označenom ako I - Ubytovacie a stravovacie služby. V slovenskej ekonomike v skúmanom osemročnom období prevládal trend znižovania zadlženosti podnikov. Výnimkou je odvetvie D - Dodávka elektriny, plynu, pary a studeného vzduchu. Podniky zaradené do tohto odvetvia zvýšili svoju zadlženosť na cca 84%. Dlhy slovenských podnikov boli a sú hlavne krátkodobé a nie sú to dlhy voči bankám. Obvyklé slušné úrokové krytie môžeme vysvetliť nepoužívaním, respektíve minimálnym čerpaním úročených zdrojov u 50% slovenských podnikov. Splácanie dlhov je ovplyvnené rozdielnymi úrovňami rentability podnikov. Trend splácania dlhov nie je jednoznačný. V odvetviach B,E,F,G,I,M,Q sa splácanie obvykle predlžilo v rozpätí od 8% po 19%. Najvyšší rast je zaznamenaný v odvetví B – Ťažba a dobývanie o 77% a v E - Dodávka vody, čistenie a odvod odpadových vôd, odpady a služby odstraňovania odpadov o 88%. Naopak, v odvetviach A,C,D,H,J,K,L,N,P,R sa podnikom bežne podarilo splácanie dlhov skrátiť od 3,5% až po 54%. Bezkonkurenčne veľmi dlho, viac ako 100 rokov, by trvalo splatenie dlhov 50% podnikov zaoberajúcim sa ubytovacími a stravovacími službami. Takáto dlhá doba súvisí s náročnosťou odvetvových činností na investície, zvyčajne nízkou rentabilitou a tým pádom aj so značným rozsahom financovania podnikov pomocou dlhov.

Poznatky o finančnej kondícii slovenských podnikov by sme ďalej mohli rozšíriť hľadaním determinantov a rozsahu ich pôsobenia na jednotlivé vykazované odvetvové finančné výsledky. Takého hľadanie pomáha upresňovať závery analýzy, ale ide o pomerne rozsiahly a pracovne náročný proces, pre ktorý nám nezostáva dostatok miesta, a tak sa v príspevku budeme venovať iba skúmaniu variability odvetvových finančných výsledkov. Predídeme tak prípadnému skreslenému názoru na odvetvia národného hospodárstva SR, vyplývajúceho z komparácie mediánových odvetvových hodnôt ukazovateľov. Môže sa stať, že odvetvové mediánové hodnoty ukazovateľov sú si navzájom veľmi podobné, čím vznikne dojem o vyrovnanosti finančnej kondície podnikov toho, ktorého odvetvia. Porovnávané súbory podnikov by sme považovali za rovnako úspešné. Detailnejším skúmaním jednotlivých odvetvových výsledkov by sme však zistili, že v jednom súbore sa vyskytujú len hodnoty veľmi podobné mediánovej hodnote odvetvia a v druhom súbore by sme našli veľmi širokú škálu hodnôt ukazovateľov. Prvotné závery komparácie odvetví by sme v takomto prípade museli revidovať, uviesť na správnu mieru. Malú ukážku upresňovania v úvode publikovaného hodnotenia komparácie odvetvových výsledkov ponúkajú nasledovné časti tohto príspevku.

1.1.1 Variabilita odvetvových finančných výsledkov

Mozaiku doteraz prezentovaných faktov najskôr rozšírime skúmaním kvartilového rozpätia a potom kvartilovej odchýlky. Ide o ukazovatele, vyjadrujúce variabilitu súboru odvetvových finančných ukazovateľov. Ukazovatele variability umožňujú zistiť ako sa jednotlivé hodnoty finančných ukazovateľov v odvetvovom súbore odlišujú od stredných hodnôt (mediánových odvetvových hodnôt) a ako sa odlišujú od seba navzájom. Meranie variability finančných ukazovateľov sa dá vykonať viacerými spôsobmi. V zásade sa variabilita dá určiť na základe:

 ISBN 978-80-225-4462-7

- len niektorých hodnôt odvetvových finančných ukazovateľov,
- všetkých hodnôt odvetvových finančných ukazovateľov.

Za príslušné hospodárske odvetvia máme k dispozícii iba niektoré štatistické ukazovatele (medián, dolný a horný kvartil), preto variabilitu súboru hodnôt vyjadríme pomocou kvartilového rozpätia a kvartilovej odchýlky. Kvartilové rozpätie sa vypočíta ako rozdiel krajných kvartilov, teda horného a dolného kvartilu (pozri tabuľky 4 a 5).

Tabuľka 4

Rozpätie finančných výsledkov medzi prvým a tretím kvartilom v roku 2015

Ukazovatele	Kvartilové rozpätie ukazovateľov odvetví národného hospodárstva SR									
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
L2	6,28	2,81	2,88	1,46	3,89	3,80	3,35	3,74	2,74	5,84
L3	6,33	2,83	3,11	1,48	3,88	3,85	3,73	3,82	3,15	5,89
DOZ	83,44	56,77	42,42	4,71	12,21	9,52	55,84	1,59	19,19	0,40
DSP	161,20	229,9	105	268,20	161,30	154,50	152,10	86,41	82,25	133,50
DSKPzOS	80,40	113,10	74,35	69,32	89,04	110,30	81,78	69,39	40,29	75,85
DSZ	631,30	1722	370,40	1172	1030	532,90	1129	281,50	980,20	359,50
DSKZzOS	98,48	210,50	73,14	108,60	103,30	96,94	96,59	59,64	65,03	59,23
Obrat A	1,04	1,15	1,79	0,69	1,77	1,98	2,18	1,77	3,05	1,57
Celková ZA	69,07	71,69	68,79	47,43	71,87	74,54	76,15	69,20	113,90	68,15
Dlhodobá ZA	8,27	5,41	4,82	63,50	15,15	1,33	1,49	6,98	2,46	0,55
Úverová ZA	0	0	0,01	45,04	0	0	0	0	0	0
Úrokové krytie	x	x	x	21,21	x	x	x	x	x	x
Tokové zadlženie	525	x	x	105,40	x	x	x	x	x	x
ROE	47,32	41,23	50,51	46,92	61,05	57,45	69,37	51,25	x	52,34
ROA - hrubá	23,91	12,68	18,13	7,78	16,18	19,29	16,77	17,74	30,81	27,74
PRT	42,05	36,15	16,57	27,47	28,34	18,67	22,63	14,40	33,66	29,27
NVH/T	80,98	26,81	18,41	28,58	37,22	20,26	23,94	17,90	36,08	30,77
PH/T	56,22	37,22	33,53	58,46	46,96	31,97	29,89	30,96	35,54	49,53

Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov z databázy CRiBis.sk, Univerzálny register

Tabuľka 5 – pokračovanie tabuľky 4

Rozpätie finančných výsledkov medzi prvým a tretím kvartilom v roku 2015

Ukazovatele	Kvartilové rozpätie ukazovateľov odvetví národného hospodárstva SR						
	K	L	M	N	P	Q	R
L2	6,98	4,90	5,64	5,95	6,78	4,52	5,72
L3	7,10	4,97	5,65	6,02	6,91	4,55	5,74
DOZ	0,04	0,35	0,17	3	0	0,06	3,57
DSP	2380	573,50	183,40	185,80	100,90	29,46	163,50
DSKPzOS	124,50	143,70	93,15	91,52	55,51	24,27	71,60
DSZ	86042	17969	769,30	1606	405,50	109,04	1155
DSKZzOS	311,50	244,50	77,48	93,56	41,36	11,72	90,23
Obrat A	1,74	0,98	1,56	1,88	1,80	1,26	1,75
Celková ZA	74,83	81,83	75,39	81,27	74,91	49,12	84,86
Dlhodobá ZA	1,43	4,63	0,71	0,55	0,55	3,06	0,58
Úverová ZA	0	0	0	0	0	0	0
Úrokové krytie	x	x	x	x	x	x	x
Tokové zadlženie	x	x	x	x	x	4,57	x
ROE	38,14	61,26	52,34	65,23	55,10	40	77,81
ROA - hrubá	20,96	12,08	24,34	22,22	27,10	29,15	23,08
PRT	117,10	71,43	31,77	34,56	30,38	23,18	39,23

 ISBN 978-80-225-4462-7

NVH/T	222,40	75,57	33,44	36,84	34,47	23,22	50,56
PH/T	128,30	64,69	52,20	50,87	47,13	25,84	46,50

Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov z databázy CRiBis.sk, Univerzálny register

Rozdiely medzi likviditou stredných 50% odvetvových podnikov sú dosť výrazné. Najviac vyrovnanú likviditu majú podniky zaoberajúce sa dodávkou elektriny, plynu, pary a studeného vzduchu. Dá sa povedať, že tieto podniky majú podobnú schopnosť, respektíve neschopnosť splácať svoje krátkodobé záväzky. Počiatočným skúmaním ukazovateľov likvidity sme totiž dospeli k záveru, že jedine v tomto odvetví sa za zvolené osemročné obdobie zhoršila likvidita a dokonca je pre podniky patriace do tohto súboru obvyklé, že sú podkapitalizované. Výrazne rozdielna schopnosť úhrady krátkodobých záväzkov je medzi strednou polovicou podnikov pôsobiacou v odvetviach K – Finančné a poisťovacie činnosti, P - Vzdelávanie, A – Poľnohospodárstvo, lesníctvo a rybolov. V týchto odvetviach je kvartilové rozpätie L2 a L3 vyššie ako 6. Na začiatku výskumu sme takisto konštatovali, že najviac prekapitalizované sú podniky pôsobiace v odvetviach Q - Zdravotníctvo a sociálna pomoc, P – pozri vyššie a J - Informácie a komunikácia. Po kvantifikácii kvartilového rozpätia ukazovateľov môžeme dodať, že v týchto odvetviach však existujú veľké rozdiely v schopnosti úhrady krátkodobých záväzkov. Kvartilové rozpätie likvidity odvetvia P sme už vyššie charakterizovali a rozpätie v odvetví J je blízke zvolenej hraničnej hodnote 6 a nakoniec v odvetví Q je rozpätie L2 = 4,52 a L3 = 4,55. Ešte môžeme doložiť jeden postreh, že najmä podniky poskytujúce služby majú vo väčšom rozsahu navzájom odlišnú likviditu.

Úvodnú myšlienku o efektívnom manažovaní krátkodobého majetku v slovenských podnikoch musíme doplniť o pár základných postrehov, získaných pomocou doteraz kvantifikovaných ukazovateľov variability. Podniky buď nemôžu, alebo nie sú schopné viazať kapitál v zásobách zanedbateľný počet dní rovnako vo všetkých hospodárskych odvetviach. Dôkazom sú vykazované hodnoty kvartilového rozpätia DOZ v tabuľkách 4 a 5. 42 až 83 dňové rozpätie dĺžky viazania zásob na sklade je v odvetviach C – Priemyselná výroba (cca 42 dní), G - Veľkoobchod a maloobchod, oprava motorových vozidiel a motocyklov (cca 56 dní), B - Ťažba a dobývanie (cca 57dní) a A - Poľnohospodárstvo, lesníctvo a rybolov (cca 83 dní). Naopak, skoro rovnako úspešne riadia svoje zásoby podniky pôsobiace v odvetviach D, H, J, K, L, M, N, P, Q, R (vymedzenie pozri v tabuľke 1), čo zo celkovo sledovaných 17 hospodárskych odvetví predstavuje 58,82%. Rozpätie medzi horným a dolným kvartilom DOZ je v menovaných odvetviach maximálne 5 dní. Splácanie záväzkov a inkaso pohľadávok je v prípade stredných 50% odvetvových podnikov tiež dosť variabilné. Celoplošne nemusí tým pádom platiť tvrdenie, že v odvetviach neexistujú zásadné rozdiely medzi DSKZzOS a DSKPzOS. Predpoklady našich úvah sa opierajú o údaje v tabuľke 6, kde je prehľad najvyšších hodnôt odvetvového kvartilového rozpätia spomínaných ukazovateľov.

Tabuľka 6

Najvyššie hodnoty kvartilovébho rozpätia vybraných ukazovateľov aktivity v roku 2015

Ukazovatele	Odvetvové kvartilové rozpätie (v dňoch)											
DSKPzOS	R	C	J	A	G	E	N	M	F	B	K	L
	72	74	76	80	82	89	92	93	110	113	125	144
DSKZzOS	C	M	R	N	Q	F	A	E	D	B	L	K
	73	77	90	94	97	97	98	103	109	211	245	312

Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov z databázy CRiBis.sk, Univerzálny register

Rozdiely medzi dolnou a hornou hranicou stredných 50 % odvetvových podnikov sa pri DSKPzOS pohybujú od 70 do 144 dní a v prípade DSKZzOS od 70 až do 312 dní. Vidíme, že v našom národnom hospodárstve je medzi podnikmi väčšia variabilita splatnosti krátkodobých záväzkov z obchodného styku. Takéto vysoké rozdiely v splatnosti sa vyskytujú v 70,59% odvetví z celkovo sledovaných 17 odvetví. Dá sa usudzovať, že vo väčšine hospodárskych

odvetví sa postavenie podnikov v dodávateľsko-odberateľských vzťahoch dosť odlišuje. Najväčší súlad medzi DSKZzOS a DSKPzOS panuje v odvetví Q – Zdravotníctvo a sociálna pomoc. Rozdiel medzi strednými 50% podnikov z tohto odvetvia je v súvislosti s DSKPzOS 24 dní a v súvislosti s DSKZzOS 12 dní.

Kvantifikáciou variability odvetvových ukazovateľov zadlženosti vznikli podklady pre myšlienky doplňujúce základné hodnotenie finančnej štruktúry slovenských podnikov. Vo všetkých odvetviach nášho národného hospodárstva majú podniky značne rozdielnu finančnú štruktúru. Medzi dolnou a hornou kvartilovou hranicou zadlženosti podnikov v slovenskej ekonomike prevláda rozdiel 69 až 76%. Takéto rozpätie v podiele dlhov vo finančnej štruktúre podnikov sa vyskytuje v 11 odvetviach z celkovo 17 odvetví. V 3 odvetviach je rozpätie podielu dlhov od 81 po 85%. Jednoznačne najväčšie rozdiely medzi strednými 50% podnikov v ich úrovni zadlženosti existujú v odvetví I - Ubytovacie a stravovacie služby, konkrétne až 114%. Podniky tohto odvetvia sú z hľadiska skladby finančných zdrojov navzájom najmenej vyrovnané, navyše svoje aktivity financujú s vyššími podielmi dlhov ako ostatní (mediánová hodnota zadlženosti sa z 85% v roku 2008 zmenila na úroveň cca 80% v roku 2015). Najviac podobnú finančnú štruktúru, hoci ani zďaleka nie identickú, majú podniky s prevládajúcou činnosťou zaradenou do odvetvia D - Dodávka elektriny, plynu, pary a studeného vzduchu a odvetvia Q – Zdravotníctvo a sociálna pomoc. Rozpätie kvartilov zadlženosti podnikov citovaných odvetví má hodnotu 47 až 49%. Odvetvie D má ešte jedno špecifikum, ktoré sa týka využívania dlhodobých dlhov. Na rozdiel od ostatných odvetví, kde sa zhodne v stredných 50% podnikov minimálne využívajú dlhodobé dlhy, tu je kvartilové rozpätie dlhodobej zadlženosti až 64%. To znamená, že časť strednej skupiny podnikov ma málo dlhodobých dlhov a časť disponuje už so slušnou čiastkou dlhov s dlhou dobou splatnosti.

Charakter činnosti zásadne ovplyvňuje rentabilitu podnikov a preto môžeme opakovane potvrdiť, že z tohto hľadiska sú si odvetvové podniky málo podobné. Vykazované kvartilové rozpätie všetkých ukazovateľov rentability a vo všetkých sledovaných odvetviach je značné. Za zmienku stojí pohľad na odvetvie K - Finančné a poisťovacie činnosti, kde je rozpätie kvartilov jednotlivých stupňov prevádzkovej ziskovosti podnikov, teda prevádzkovej rentability tržieb neuveriteľných 117%, podielu NVH v tržbách 222% a podielu PH v tržbách 128%. Dá sa povedať, že v tomto odvetví je najvypuklejší rozdiel v trhovej pozícii podnikov.

O niečo presnejší pohľad na variabilitu odvetvových finančných výsledkov umožňujú kvartilové odchýlky. Kvartilová odchýlka poskytuje informáciu o priemernej veľkosti odchýlky jednotlivých pásiem z celkovo dvoch pásiem hodnôt medzi horným a dolným kvartilom. Veľkosť tejto odchýlky nemôže byť skreslená náhodnými extrémami. Rozdiely hodnôt odvetvových finančných ukazovateľov obsahujú tabuľky 7 a 8.

Tabuľka 7

Priemerná kvartilová odchýlka odvetvových finančných výsledkov v roku 2015

Ukazovatele	M.J.	Priemerná kvartilová odchýlka odvetvových ukazovateľov									
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
L2	koef.	3,14	1,41	1,44	0,73	1,95	1,90	1,68	1,87	1,37	2,92
L3	koef.	3,17	1,42	1,56	0,74	1,94	1,93	1,87	1,91	1,58	2,95
DOZ	deň	41,72	28,39	21,21	2,36	6,11	4,76	27,92	0,80	9,60	0,20
DSP	deň	80,62	115	52,50	134,10	80,63	77,24	76,05	43,21	41,13	66,74
DSKPzOS	deň	40,20	56,55	37,18	34,66	44,52	55,14	40,89	34,70	20,15	37,93
DSZ	deň	315,60	860,80	185,20	586	515,10	266,50	564,60	140,80	490,10	179,70
DSKZzOS	deň	49,24	105,30	36,57	54,32	51,67	48,47	48,30	29,82	32,52	29,62
Obrat A	koef.	0,52	0,58	0,90	0,35	0,89	0,99	1,09	0,89	1,53	0,79
Celková ZA	%	34,54	35,85	34,40	23,72	35,94	37,27	38,08	34,60	56,96	34,08

 ISBN 978-80-225-4462-7

Dlhodobá ZA	%	4,14	2,71	2,41	31,75	7,58	0,67	0,75	3,49	1,23	0,28
Úverová ZA	%	0	0	0,01	22,52	0	0	0	0	0	0
Tokové zadlženie	rok	262,50	x	x	52,72	x	x	x	x	x	x
ROE	%	23,66	20,62	25,26	23,46	30,75	28,73	34,69	25,63	x	26,17
ROA - hrubá	%	11,96	6,34	9,07	3,89	8,09	9,65	8,39	8,87	15,41	13,87
PRT	%	21,03	18,08	8,29	13,74	14,17	9,34	11,32	7,20	16,83	14,64
NVH/T	%	40,49	13,41	9,21	14,29	18,61	10,13	11,97	8,95	18,04	15,39
PH/T	%	28,11	18,61	16,77	29,23	23,48	15,99	14,95	15,48	17,77	24,77

Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov z databázy CRiBis.sk, Univerzálny register

Tabuľka 8 – pokračovanie tabuľky 7

Priemerná kvartilová odchýlka odvetvových finančných výsledkov v roku 2015

Ukazovatele	M.J.	Priemerná kvartilová odchýlka odvetvových ukazovateľov						
		K	L	M	N	P	Q	R
L2	koef.	3,49	2,45	2,82	2,98	3,39	2,26	2,86
L3	koef.	3,55	2,49	2,83	3,01	3,46	2,28	2,87
DOZ	deň	0,02	0,18	0,09	1,50	0	0,03	1,79
DSP	deň	1190	286,80	91,68	92,91	50,43	14,73	81,76
DSKPzOS	deň	62,25	71,84	46,58	45,76	27,76	12,14	35,80
DSZ	deň	43021	8984	384,70	803,10	202,80	54,70	577,60
DSKZzOS	deň	155,70	122,20	38,74	46,78	20,68	5,86	45,12
Obrat A	koef.	0,87	0,49	0,78	0,94	0,90	0,63	0,88
Celková ZA	%	37,42	40,92	37,70	40,64	37,46	24,56	42,43
Dlhodobá ZA	%	0,72	2,32	0,36	0,28	0,28	1,53	0,29
Úverová ZA	%	0	0	0	0	0	0	0
Tokové zadlženie	rok	x	x	x	x	x	2,29	x
ROE	%	19,07	30,63	26,17	32,62	27,55	20	38,91
ROA - hrubá	%	10,48	6,04	12,17	11,11	13,55	14,58	11,54
PRT	%	58,55	35,72	15,89	17,28	15,19	11,59	19,62
NVH/T	%	111,20	37,79	16,72	18,42	17,24	11,61	25,28
PH/T	%	64,15	32,35	26,10	25,44	23,57	12,92	23,25

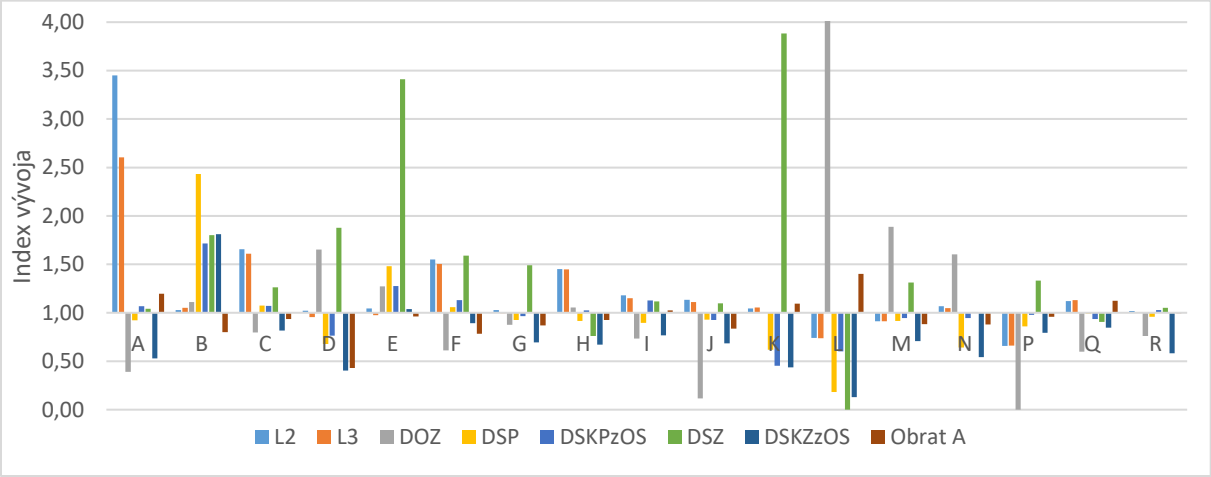
Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov z databázy CRiBis.sk, Univerzálny register

Údaje v tabuľkách 7 a 8 potvrdzujú závery hodnotenia variability odvetvových finančných výsledkov. Konkrétne máme informáciu o rozdieloch v úrovni príslušných odvetvových pomerových ukazovateľov, vyskytujúcich sa v druhom a rovnako treťom pásme odvetvového súboru podnikov. Uveďme si príklad rozdielov DSKZzOS v odvetví K. Medzi DSKZzOS druhej štvrtiny podnikov daného odvetvia je priemerný rozdiel cca 156 dní a takýto istý rozdiel je aj medzi DSKZzOS tretej štvrtiny podnikov. Vychádzajúc zo všetkých odchýlok v tabuľkách 7 a 8 môžeme konštatovať, že najviac podobné výsledky mali v roku 2015 podniky v odvetví Q – Zdravotníctvo a sociálna pomoc a medzi najmenej homogénne odvetvia patria odvetvia K - Finančné a poisťovacie činnosti, L - Činnosti v oblasti nehnuteľností, N - Administratívne a podporné služby a B - Ťažba a dobývanie. Na záver príspevku sa ešte pozrieme na trend variability odvetvových výsledkov v období ohraničenom rokmi 2008 a 2015 (pozri grafy 1a 2).

 ISBN 978-80-225-4462-7

Graf 1

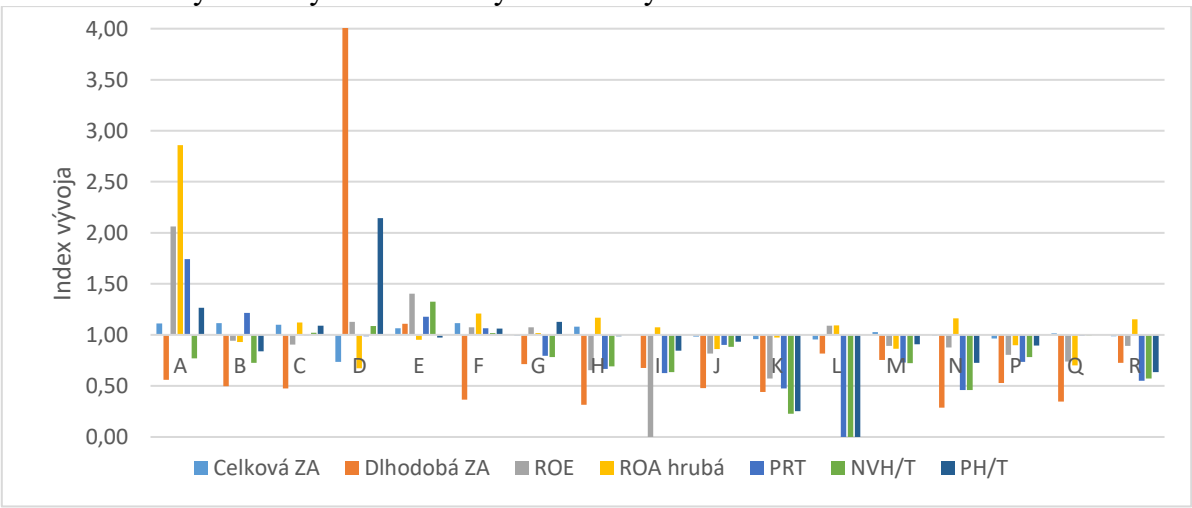
Trend kvartilových odchýlok odvetvových finančných ukazovateľov za obdobie 2008 - 2015



Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov z databázy CRiBis.sk, Univerzálny register

Graf 2

Trend kvartilových odchýlok odvetvových finančných ukazovateľov za obdobie 2008 - 2015



Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov z databázy CRiBis.sk, Univerzálny register

V sledovanom období sa v našom národnom hospodárstve prevažne znižovala variabilita odvetvových finančných výsledkov podnikov, presnejšie v 10 z celkovo 17 odvetví majú prevahu indexy vývoja ukazovateľov s hodnotou nižšou ako 1,00. Najrozsiahlejší trend znižovania rozdielov medzi finančnými výsledkami podnikov je v grafoch 1 a 2 viditeľný v odvetviach P - Vzdelávanie, M – Odborné, vedecké a technické testovanie a analýzy a J - Informácie a komunikácia. Naopak, skôr zväčšovanie variability finančných výsledkov podnikov je najviac zastúpené v odvetviach E - Dodávka vody, čistenie a odvod odpadových vôd, odpady a služby odstraňovania odpadov, F - Stavebníctvo, A - Poľnohospodárstvo, lesníctvo a rybolov a C - Priemyselná výroba. Hodnotenie variability odvetvových finančných výsledkov uzatvárame pohľadom na trendy vo vyššie identifikovaných najmenej homogénnych odvetviach v roku 2015, a to odvetvia K, L, N, B. V odvetviach L - Činnosti v oblasti nehnuteľností, B – Ťažba a dobývanie sa daný efekt dosiahol vďaka prevládajúcemu zvyšovaniu variability podnikových výsledkov a v odvetviach K - Finančné a poisťovacie činnosti, N - Administratívne a podporné služby paradoxne aj napriek prevládajúcemu znižovaniu variability ukazovateľov.

3 Záver

Obohatenie skúmania úrovne finančných výsledkov hospodárskych odvetví SR o ukazovatele variability prinieslo zaujímavé informácie, pomocou ktorých sa prvotný pohľad na odvetvové výsledky upresnil. Ukázalo sa, že mediánové hodnoty ukazovateľov nie sú dostatočným parametrom pre vzájomnú komparáciu odvetví. Napríklad, hoci sme najskôr na základe mediánových hodnôt identifikovali ako najúspešnejšie odvetvia s obvyklou najvyššou úrovňou prekapitálizácie podnikov, potom sme však zistili, že v týchto odvetviach sú zároveň medzi strednou ½ podnikov veľké rozdiely v ich celkovej likvidite. To znamená, že spoliehanie sa iba na stred odvetvového súboru hodnôt môže skresľovať náš úsudok. Podobným príkladom je hodnotenie viazanosti kapitálu v zásobách. Hoci sa spočiatku zdalo, že odvetvové podniky bežne viažu kapitál v zásobách iba v minimálnej miere, následne sme naše tvrdenie museli upraviť. Kvantifikáciou ukazovateľov variability sa dokázalo, že v niektorých odvetviach má stredných 50% podnikov veľmi rozdielnu dobu obratu zásob. Ukazovatele variability poukazujú na podobnosť podnikov, respektíve homogenitu, či nehomogenitu odvetvových finančných výsledkov a tak sa dopĺňa úroveň poznania podnikov. Vysoká variabilita výsledkov znamená väčšie riziko neúspechu kvôli zásadným rozdielom vo fungovaní podnikov, kvôli ich citeľne rozdielnej konkurenčnej pozícii v rámci svojej kategórii. Vysoká variabilita výsledkov komplikuje aj komparáciu a samotný finančný manažment podnikov. Vzájomne neporovnateľné, respektíve ťažko porovnateľné výsledky komplikujú, až znemožňujú predikciu finančnej situácie podniku.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0066/17 „Manažment finančnej výkonnosti podniku v post-krízovom prostredí vybraných krajín EÚ“ v rozsahu 100%.

Použitá literatúra (References)

Kubranová, M. (2014). Účinnosť vybraného finančného procesu na riadenie výkonnosti podniku. In *Priebežné výsledky riešenia grantových úloh VEGA č. 1/0004/13 Aktuálne trendy a metódy vo finančnom riadení podnikov a ich vplyv na finančnú stabilitu podniku, VEGA č. 1/0064/13 Vplyv medzinárodného zdanenia a domáceho daňového systému na rozvoj podnikateľskej sféry SR, VEGA č. 1/0042/13 Dopad globálnej ekonomiky a vplyv konsolidácie verejných financií na finančné riadenie podnikateľských subjektov pôsobiacich v SR*: zborník vedeckých statí. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, s. 21-28.ISBN 978-80-225-3957-9.

Pacáková, V. et al. (2009). Štatistické metódy pre ekonómov. Bratislava: Iura Edition, 2009. 405 s.ISBN 978-80-8078-284-9.

Tučníková, D. (2016). Retrospektívny pohľad na ekonomické prostredie a jeho výkonnosť = Retrospective view of the economic environment and its performance. In *Retrospektívny pohľad na znaleckú činnosť na Slovensku a perspektívy jej vývoja*: *zborník vedeckých statí.* Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, s. 123-128. ISBN 978-80-225-4278-4.

Zalai, K. a kolektív. (2016). Finančno-ekonomická analýza podniku 9. aktual. a rozšír. vyd. - Bratislava: Sprint 2, 2016. 487 s. ISBN 978-80-89710-22-5.

CRiBiS. Sk, univerzálny register. (2017). Stredné hodnoty.

https://www2.cribis.sk/ExtendedSearch.aspx [2.10. 2017]

Štatistika pre manažérov. Dostupné na:
http://fsi.uniza.sk/kkm/old/publikacie/st/6.variabilita.pdf [12.11. 2017]

Contact

Alena Tóthová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikových financií
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: alena.tothova@euba.sk

Zmeny v zdaňovaní príjmov právnických osôb od roku 2018
Changes in corporate taxation since 2018

Daniela Tučníková

Abstract
The incessant change in the business environment brings also a change in tax legislation. The year 2018 should bring about significant amendments to Act No. 595/2003 Coll. on Income Tax. These changes should affect both the taxation of natural persons and legal persons. The scope of this paper does not cover both of them. The paper is therefore devoted to only one of these, the most important amendments concerning the taxation of legal persons, which should enter into force on 1.1.2018. The proposed amendments follow two fundamental areas. One is the tightening of measures against aggressive tax planning and the transfer of profits outside the Slovak Republic, second is support for research and development activities realized in Slovakia.

JEL classification*: K34*
Keywords*: Act No. 595/2003 Coll. on Income Tax*

1 Úvod

Podnikateľské prostredie sa neustále mení. Výnimkou nie je ani legislatívne prostredie. Každý rok so sebou prináša zmeny zákonov týkajúcich sa činnosti podnikov, najmä zmeny daňových zákonov. Predkladané návrhy zákonov avizujú, že ani v roku 2018 tomu nebude inak. Legislatívne zmeny by sa mali dotknúť predovšetkým zákona č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov, ale i ďalších zákonov, a to zákona č. 222/2004 Z. z. o dani z pridanej hodnoty i zákona č. 563/2009 Z. z. o správe daní (daňový poriadok). Vzhľadom na rozsiahlosť novelizácie zákona o dani z príjmov je príspevok venovaný výlučne navrhovaným zmenám v predmetnej oblasti.

2 Vybrané zmeny v zdaňovaní príjmov právnických osôb

Vládny návrh zákona, ktorým sa majú od 1.1.2018 meniť a doplniť ustanovenia zákona č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov je relatívne rozsiahly. Novelizácia sa dotýka zdaňovania príjmov tak fyzických ako aj právnických osôb. Navrhovaná novela zákona si kladie za cieľ sprísniť opatrenia proti daňovým podvodom, a to zapracovaním ďalších opatrení posilňujúcich ochranu proti agresívnemu daňovému plánovaniu a presunu ziskov mimo SR. Prináša i opatrenia na podporu výskumu a vývoja na Slovenku. Rozsah príspevku neumožňuje pokryť celú problematiku zmien, ktoré prináša predmetný návrh. Ďalší text je preto venovaný len vybraným, najdôležitejším zmenám, ktoré sa týkajú zdaňovania príjmov právnických osôb.

2.1 Rozšírenie definície „závislej osoby“

V posledných rokoch prijaté legislatívne novely týkajúce sa daňovej oblasti významne upravili transakcie medzi závislými osobami. Dôvodom zapracovania mnohých legislatívnych úprav bola predovšetkým snaha o eliminácia daňových únikov vznikajúcich z dôvodu, že ceny transakcií medzi týmito osobami neboli v súlade s tzv. princípom nezávislého vzťahu. „Princíp nezávislého vzťahu je založený na porovnávaní podmienok dohodnutých v kontrolovaných transakciách medzi závislými osobami s podmienkami, ktoré by medzi sebou dohodli nezávislé

osoby v porovnateľných transakciách za porovnateľných okolností v príslušných obdobiach“.[1] Nerešpektovanie tohto princípu, t. j. uplatňovanie cien medzi prepojenými osobami, ktoré nezodpovedajú cenám uplatňovaným v porovnateľných transakciách medzi nezávislými osobami, môže účelne smerovať k daňovej optimalizácii majúcej podobu znižovania základu dane alebo zvyšovania daňovej straty. Za účelom eliminácie vzniku možných daňových únikov, prepojené osoby majú povinnosť rešpektovať tzv. pravidlá transferového oceňovania, t. j. pravidlá stanovenia cien transakcií medzi závislými osobami tak, aby tieto ceny boli na úrovni, ktorá zodpovedá cenám porovnateľných transakcií s nezávislými osobami. V prípade, že ceny transakcií medzi závislými osobami by nezodpovedali cenám porovnateľných transakcií s nezávislými osobami, prepojené osoby sú povinné upraviť základ dane z príjmov tak, aby vzniknutú netrhovú anomáliu z daňového hľadiska eliminovali. Pravidlá transferového oceňovania sa vzťahujú výlučne len na transakcie prepojených osôb. Ktoré osoby sú prepojené vymedzuje zákon o dani z príjmov v §2 písm. n) až r), pričom tieto osoby označuje pojmom „závislé osoby“. Napriek tomu, že zmeny vo vymedzení závislej osoby boli predmetom novely, ktorá nadobudla účinnosť od 1.1.2017, i návrh novely zákona pre rok 2018 prináša doplnenia tejto definície. Prijatím novely by sa od 1.1.2018 mala závislou osobou rozumieť:

1. blízka osoba,
2. ekonomicky prepojená osoba alebo subjekt,
3. personálne prepojená osoba alebo subjekt,
4. inak prepojená osoba alebo subjekt,
5. osoba alebo subjekt, ktorý je na účely konsolidácie súčasťou konsolidovaného celku.

Novelou zákona sa tak za závislú osobu bude považovať už nielen osoba, ale aj subjekt. Predmetné rozšírenie definície závislej osoby povedie k tomu, že sa za ňu bude považovať aj „právne usporiadanie majetku (trust) alebo právne usporiadanie osôb, ktoré nemá právnu subjektivitu (napr. partnership – združenie) alebo iné právne usporiadanie, ktoré vlastní majetok alebo spravuje majetok“[2]. Ďalšie rozšírenie vymedzenia závislej osoby spočíva v tom, že závislou osobou sa automaticky stane aj osoba resp. subjekt patriaci do konsolidačného celku. Rozšírenie sa dotkne aj vymedzenia ekonomického a personálneho prepojenia. Ekonomickým resp. personálnym prepojením sa bude rozumieť[3]:

1. účasť osoby/subjektu na majetku, kontrole alebo vedení inej osoby/subjektu,
2. vzájomný vzťah medzi osobami/subjektmi, ktoré sú pod kontrolou tej istej osoby, jej blízkej osoby/subjektu,
3. vzájomný vzťah medzi osobami/subjektmi, v ktorých má táto osoba, jej blízka osoba/subjekt priamy alebo nepriamy majetkový podiel.

Rozšírenie definície závislej osoby, ktoré prinesie novela zákona, spočíva v tom, že účasťou na majetku alebo kontrole sa bude rozumieť nielen priamy, nepriamy alebo nepriamy odvodený podiel vo výške najmenej 25% na základnom imaní alebo na hlasovacích právach, ale aj podiel vo výške najmenej 25% na zisku. Novela súčasne dopĺňa posudzovanie osoby, ktorá bude spoločne s inou osobou konať, ak ide o hlasovacie práva alebo podiel na základnom imaní. Táto osoba sa bude považovať za osobu majúcu účasť na všetkých hlasovacích právach resp. za vlastníka tohto podielu na základnom imaní, ktoré má v držbe táto iná osoba.

[1] Zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov, §18, ods. 1
[2] Dôvodová správa k vládnemu návrhu zákona, ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov.
[3] Vládny návrh zákona, ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov.

 ISBN 978-80-225-4462-7

2.2 Oslobodenie príjmov za poskytnutie práv

Navrhovaná novela zákona prináša opatrenia na podporu výskumu a vývoja na Slovensku. V tejto súvislosti sa do zákona o dani z príjmov vkladá nový paragraf, a to §13a, ktorého predmetom je právna úprava tzv. patent boxu. Ide o špeciálny daňový režim úspešne používaný v zahraničí, ktorý umožňuje daňovo zvýhodniť výnosy z poskytnutia nehmotných aktív. Zavedenie patent boxu na Slovensku bude mať podobu oslobodenia príjmov (výnosov) plynúcich z odplát za poskytnutie práva na použitie alebo za použitie:

- vynálezov chránených patentom alebo technických riešení chránených úžitkovým vzorom (vrátane vynálezov resp. technických riešení, ktoré nie sú ešte registrované, ale sú len v štúdiu prihlášky), ktoré sú výsledkom výskumnej a vývojovej činnosti daňovníka,
- počítačových programov (softvérov) podliehajúcich autorskému právu, ktoré sú výstupom vlastnej činnosti daňovníka.

Príjmy (výnosy) v podobe licenčných poplatkov plynúcich z poskytnutia vyššie uvedených nehmotných aktív vyvinutých na Slovensku budú oslobodené od dane z príjmov vo výške 50% týchto príjmov. Oslobodenie predmetných príjmov môže uplatniť len daňovník, ktorý je právnickou osobou so sídlom alebo miestom skutočného vedenia na území Slovenskej republiky. Oslobodenie môže uplatniť aj daňovník, ktorý je právnickou osobou vykonávajúcou na území Slovenskej republiky činnosť prostredníctvom stálej prevádzkarne v prípade, že vynálezy chránené patentom, technické riešenia chránené úžitkovým vzorom alebo počítačové programy sú s touto stálou prevádzkarňou funkčne spojené. Oslobodenie bude možné uplatniť len v zdaňovacích obdobiach, počas ktorých sa budú odpisy z predmetného nehmotného aktíva uplatňovať do daňových výdavkov. Ak súčasťou nehmotného aktíva sú výsledky výskumu a vývoja obstarané od inej osoby, príjem plynúci z takého aktíva je možné oslobodiť len v pomernej výške, ktorá zodpovedá pomeru, akým sa právnická osoba podieľala na obstaraní nehmotného aktíva vlastnou činnosťou. V prípade, že právnická osoba uplatňujúca oslobodenie zanikne bez likvidácie, právny nástupca takto zaniknutej osoby nemôže v uplatňovaní oslobodenia pokračovať. Obdobné platí i v prípade, že nehmotné aktívum sa stane predmetom nepeňažného vkladu. Prijímateľ nepeňažného vkladu nemôže pokračovať v uplatňovaní oslobodenia, hoci vkladateľ nepeňažného vkladu oslobodenie uplatňoval. Ak sa oprávnená právnická osoba rozhodne uplatniť oslobodenie, je povinná viesť evidenciu o nákladoch a aktivovaných nákladoch v druhovom členení na vývoj nehmotného aktíva, ako aj o nákladoch v druhovom členení na nehmotné výsledky výskumu a vývoja obstarané od inej osoby vynaložené v súvislosti s vývojom nehmotného aktíva. V prípade výzvy, je právnická osoba povinná túto evidenciu predložiť správcovi dane resp. finančnému riaditeľstvu najneskôr do 8 dní od jej doručenia. Ak nastane situácia, že právnickej osobe, ktorá uplatňovala oslobodenie je patent zrušený resp. prepísaný na iného majiteľa, úžitkový vzor vymazaný resp. prepísaný na iného majiteľa alebo mu bola prihláška patentu resp. úžitkového vzoru zamietnutá, v zdaňovacom období, kedy vznikne daná situácia stráca nárok na uplatnenie oslobodenia a je povinný podať dodatočné daňové priznania za všetky zdaňovacie obdobia, v ktorých oslobodenie uplatňoval. V prípade, ak príjem z nehmotného aktíva plynie viacerým právnickým osobám, ktoré spĺňajú podmienky na jeho oslobodenie, každá z nich si môže uplatniť oslobodenie v pomernej časti, ktorá zodpovedá podielu tejto osoby na výskume a vývoji nehmotného aktíva.

Okrem §13a prináša návrh novely zákona aj ďalší paragraf, a to §13b, ktorý upravuje oslobodenie príjmov (výnosov) plynúcich z predaja výrobkov, pri výrobe ktorých sa využil vynález chránený patentom alebo technické riešenie chránené úžitkovým vzorom ako výsledok výskumnej a vývojovej činnosti daňovníka za podmienky, že predmetné výrobky sú:

 ISBN 978-80-225-4462-7

- výsledkom vlastnej činnosti daňovníka,
- obstarané od osôb, ktoré pri ich výrobe využili vynález chránený patentom alebo technické riešenie chránené úžitkovým vzorom, ktoré im daňovník ako vlastník umožnil využiť.

Príjmy (výnosy) plynúce z predaja týchto výrobkov budú oslobodené od dane z príjmov vo výške 50%. Oslobodenie sa bude vzťahovať na časť príjmov pripadajúcu na predajnú cenu výrobkov zníženú o skutočné priame náklady, nepriame náklady týkajúce sa funkcií výroby, správy a odbytu, k nim prislúchajúce režijné náklady a ziskové marže uplatnené dodávateľom voči nezávislým osobám z hľadiska vykonávaných funkcií a trhových podmienok. Osoby, ktoré sú oprávnené uplatniť oslobodenie príjmov plynúcich z predaja týchto výrobkov, ako aj obdobie, kedy je toto oslobodenie možné uplatniť, je totožné ako pri oslobodení príjmov (výnosov) z licenčných poplatkov plynúcich z poskytnutia vyššie uvedených nehmotných aktív. Totožné podmienky platia aj pri zániku uplatnenia oslobodenia príjmov v prípade právneho nástupcu daňovníka zrušeného bez likvidácie, v prípade prijímateľa nepeňažného vkladu ako aj v prípade zrušenia patentu, vymazania úžitkového vzoru, ich prepísania na iného majiteľa alebo zamietnutia prihlášky. Taktiež, v prípade, že príjem plynie viacerým právnickým osobám, ktoré spĺňajú podmienky na jeho oslobodenie, každá z nich je oprávnená uplatniť si oslobodenie v pomernej časti, ktorá zodpovedá podielu tejto osoby na výskume a vývoji vynálezu chráneného patentom resp. technického riešenia chráneného úžitkovým vzorom.

2.3 Zvýšenie odpočtu na výskum a vývoj

Okrem vyššie uvedených opatrení prináša vládny návrh podporu výskumnej a vývojovej činnosti aj prostredníctvom zvýšenia odpočtu výdavkov (nákladov) na výskum a vývoj z úrovne 25% na 100%. Od roku 2018 tak bude možné pri realizácii projektu výskumu a vývoja odpočítať až 100% výdavkov na výskum a vývoj vynaložených v zdaňovacom období, za ktoré sa podáva daňové priznanie. Tento odpočet bude ešte možné zvýšiť o 100% z nárastu výdavkov na výskum a vývoj.

2.4 Zavedenie tzv. „exit tax“

Ďalšou významnou zmenou, ktorú prináša navrhovaná novela je zavedenie tzv. exit tax. Ide o zdanenie všetkých kapitálových ziskov vytvorených na Slovensku v prípade, že dôjde k presunu majetku alebo podnikateľskej činnosti daňovníka do zahraničia, resp. dôjde k odchodu daňovníka do zahraničia. Osobitný základ dane tohto daňovníka kvantifikovaný v súlade s § 17f bude zdanený 21% sadzbou dane, pričom nesmie nadobudnúť zápornú hodnotu. Predmetnú daň bude možné uhradiť jednorazovo, a to v lehote na podanie daňového priznania. V prípade, že k presunu bude dochádzať do krajiny, ktorá má so Slovenskou republikou resp. Európskou úniou uzatvorenú dohodu o vzájomnej pomoci pri vymáhaní daňových pohľadávok, zaplatenie dane bude možné realizovať aj v splátkach počas piatich rokov.

3 Záver

Vybrané návrhy zmien týkajúce sa zdaňovania právnických osôb jasne deklarujú dva základné smery, jednak záujem o podporu výskumnej a vývojovej činnosti realizovanej na Slovensku, jednak zabráneniu daňovej optimalizácii a agresívnemu daňovému plánovania. Toto smerovanie by malo viesť k tomu, že návrh zákona, ktorým by sa mal významne meniť a doplniť zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov, by mal naplniť úlohy vyplývajúce z Programového vyhlásenia vlády SR, Plánu legislatívnych úloh vlády SR na rok 2017 i Smernice ATAD (Anti-Tax Avoidance Directive).

 ISBN 978-80-225-4462-7

Poznámka
Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0007/2016 „Dopad vývoja globálnej ekonomiky a trendov smerovania hospodárstva eurozóny na finančné riadenie podnikateľských subjektov pôsobiacich v SR.“ v rozsahu 100%.

Použitá literatúra (References)

Vládny návrh zákona, ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov a ktorým sa mení zákon č. 563/2009 Z. z. o správe daní (daňový poriadok) a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov

Zákon č. 222/2004 Z. z. o dani z pridanej hodnoty v znení neskorších predpisov

Zákon č. 563/2009 Z. z. o správe daní (daňový poriadok) v znení neskorších predpisov

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

Contact
Ing. Daniela Tučníková, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikových financií
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: daniela.tucnikova@euba.sk

Podpora startupov od veľkých podnikov a investorov. Startup support from investors from the startup scen

Eliška Záležáková

Abstract
The goal of the contribution is to evaluate and compare the surveyed startups with support from the scene and the investors, based on the results of the questionnaire survey. It compares the assessment and perception of this support during the first, second and third phases of the survey

***JEL classification**: M15*
***Keywords**: startup, ecosystem, startup support, startup scene,*

1 Súčasný stav poznania o verejnej/externej podpore startupov

Vymedzenie či definovanie pojmu statup nie je jednoznačné. Eric Ries tvrdí, že ľudia si pod pojmom startup často predstavujú povrchných outsiderov, s výnimočnou inteligenciou, ktorí na seba vzali veľké riziko a pracovali mnoho hodín. Podľa neho to často vedie ľudí k predstave "dvoch chalanov v garáži" pokúšajúcich sa o nemožné. A to je nesprávny predpoklad, pretože startupy vznikajú v rôznych prostrediach a podmienkach.(Ries, 2010). Reis sám definuje startup ako *"ľudskú inštitúciu, ktorá vznikla za účelom vytvorenia nového produktu alebo služby pod podmienkou extrémnej neistoty."*[1] Základom úspešného startupu je inovácia, zároveň však upozorňuje, že všetky nové vynálezy sú vždy postavené na predošlej technológii. Mnohé startupy neinovujú produkt, ale prinášajú iné možnosti jeho využitia pomocou nových podnikateľských modelov.

Pomerne presne túto problematiku zhŕňajú Senor a Singer, ktorí definujú startupy ako *"novo zakladané podniky, ktoré dokážu vyvolať globálnu transformáciu celých odvetví. Tento typ podnikania je špecifický tým, že využíva schopnosti odborníkov z rôznych odborov, od technikov a vedcov až po obchodníkov a marketingových pracovníkov, ku komerčnému uplatneniu radikálne nových myšlienok."*[2]

V startupoch hrá významnú úlohu aj spôsob monetizácie produktu či služby, teda príjmový model, starupy to však nemajú jednoduché a musia nájsť nové toky príjmov, každý startup by si mal nájsť ideálny model na ich vytváranie. (Bednár, Taríšková, 2016). Pre startup sú okrem iného potrebné aj talentované ľudské zdroje, ktoré výrazne napomáhajú rozvoju a rastu podnikania (Ljudvigová 2016). Taktiež nestačí byť zahľadený do svojej predstavy, nápadu, ale vedieť vnímať produkt širšom kontexte, použiteľnosti, efekte pre koncového používateľa, nehovoriac o marketingu a koncepcii podnikateľského modelu.

Každý startup je zakomponovaný do určitého prostredia, systému, ktorý ovplyvňuje jeho fungovanie, teda sa nachádza v určitom ekosystéme.

Pojem ekosystém je prvotne chápaný v ekologickom význame, pozostáva zo spoločenstva organizmov vo väzbe k prostrediu a sebe navzájom. Keďže vzájomné väzby fungujú aj

[1] RIES, E. 2010. *What is a startup?* In Startup lessons learned: by Eric Ries [online]. 2010 [cit. 2015-07-16]. Dostupné z: <http://www.startuplessonslearned.com/2010/06/what-is-startup.html
[2] SENOR, D. – SINGER, S. 2009. *Startup nation: the story of Israel's economic miracle*. New York: Twelve, 2009. 336 s. ISBN 9780446541466.

spoločenskom a ekonomickom prostredí, tento pojem sa zaužíval aj v tomto kontexte. Ekosystém vytvára platformu pre štart a rozvoj startupov.[3]

Ekosystém v startupovom prostredí **tvoria** jednak **samotné startupy, ale aj rôzne inštitúcie, skupiny ľudí, či jednotlivci,** zaujímajúci sa o tento typ podnikania a podporujúci ich v jednotlivých štádiách jeho vývoja. Sú medzi nimi nadšenci, filantropi, ba aj vizionári, ale aj vládne inštitúcie, univerzity, výskumné a vedecké pracoviská, investori ako aj veľké už existujúce podniky.

Ich pôsobenie sa často prelína, možno je aj protichodné. Bolo by optimálne, keby sa dopĺňali, fungovali ako zosúladený cyklus, prinášalo by to synergický efekt. Niekedy však ide len o proklamáciu podpory, určitý marketingový ťah, či imidžovú záležitosť a pod. Na startupový ekosystém vplýva aj rad determinantov ako je legislatíva, vzdelávacie programy, zdroje financovania, sociálne siete, inšpirácie od iných, formy prezentácie, mentoring a pod. Ovplyvňuje ho aj to, o akú formu pomoci či podpory ide, kto ju poskytuje, čo za to požaduje či očakáva.

Ak sa pozrieme na formálnych podporovateľov ekosytému na Slovensku, v poslednom období v tomto smere vyvíja veľkú iniciatívu aj vláda. Vláda okrem konceocie koncepciu pre podporu startupov a rozvoj startupového ekosystému na Slovensku, schválila program, zameraný na finančnú i nefinančnú podporu startupov. Vzorom pre tento program sa stali krajiny, ako Veľká Británia, Estónsko, Izrael, či škandinávske štáty, ktoré sa výrazne podieľajú na vzniku startupov. [4]

Taktiež zriadila samostatný subjekt zameraný na podporu a rozvoj malého stredného podnikania- **Slovenskú agentúru pre malé stredné podnikanie**- Slovak Business Agency**,** v ktorej sa realizujú viaceré projekty na podporu startupov.

Ďalšími zdrojmi podpory pre inovatívne startupy v podmienkach Slovenskej republiky sú špecializované súkromné podnikateľské subjekty zamerané na podnikanie a podporu v oblasti rizikového kapitálu napr. Neology Ventures fondy. Zameriavajú sa najmä na investície v oblastiach informačných a komunikačných technológií, energetiky a medicínskej diagnostiky. Neology Ventures podnikateľom poskytuje zárodočný a rozbehový kapitál. Medzi príklady úspešnej podpory a správy v rámci Neology ventures možné uviesť slovenské startupy ako sú Profifox, Crop-tech či Piano média.Okrem toho je možné financovanie prostredníctvom inovatívneho financovania, tzv. **crowdfunding**.

2 Cieľ, metódy a výskumná vzorka

V rámci tohto prieskumu bol vykonaný terénny dotazníkový prieskum, v troch fázach. Prvá fáza pribiehala v októbri a novembri 2016, druhá fáza v máji a júni 2016 a tretia fáza v januári až februári 2017. V prvej fáze bolo skúmaných 72 subjektov. V priemere ako najnižšiu mieru podpory videli podporu od verejnej a štátnej správy a ako najvyššiu mieru podpory videli podporu od starupovej scény. Druhá **fáza** mala tú istú vzorku startupov, ale bolo ich o jeden menej, teda 71. **V tretej fáze** došlo k úbytku startupov a napokon z celkovej vzorky ich zostalo **53.**

V celom projekte sme sa sústredili na vznik podnikateľského nápadu, jeho rozvíjanie, tímovú prácu, ekosystém. Skúmané startupy mali predstavu, čo chcú robiť, v mnohých prípadoch sme videli nadšenie zo vzniknutej myšlienky, nádej na úspech a rozvoj. Táto predstava ich do istej miery posúvala dopredu, naším cieľom bolo skúmať, aká je skutočnosť.

[3] https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/06/startup-ecosystem-survey-slovakia-2016.pd

[4] MINISTERSTVO FINANCIÍ SLOVENSKEJ REPUBLIKY. 2015. *Podpora startupov má konkrétnu podobu.* 10.6. 2015 [online] [cit. 28.8. 2015] dostupné z: http://www.finance.gov.sk/Default.aspx?CatID=84&NewsID=854

Napriek tomu, že niektoré startupy boli neúspešné, toto skúmanie je prínosom, pretože umožnilo nahliadnuť do konkrétnych startupov v ich realite.

Naším cieľom bolo zistiť, ako vnímajú mieru a formu podpory od jednotlivých skupín podporovateľov, ako sa menila v priebehu výskumu, čo im priniesla a čo očakávali. Priamo, konkrétne, otvorene sa vyjadrovali, nemali tendenciu nič skresľovať ani utajovať. V druhej a tretej fáze však už tak veľmi nekomentovali podporu, pretože nedošlo k jej výrazným zmenám, nemenil sa súbor podporovateľov. Určité sklamanie sme znamenali pri podpore od vysokých škôl.

V tomto texte sme sa upriamili na to, ako startupy vnímajú mieru **podpory od veľkých podnikov a investorov.**

3 Výsledky práce a diskusia

I. Podpora startupov zo strany väčších existujúcich podnikov

K tejto forme podpory sa v prvej fáze **bližšie** vyjadrilo celkove **41** startupov z celej vzorky, čo predstavuje **56,94 %. V druhej fáze** sa konkrétne vyjadrilo iba 8 startupov, t j. **11,26 %.V tretej fáze** túto formu podpory komentovali iba 2 startupy, t.j. **3,77 %.**

V prvej fáze výskumu skúmané startupy hodnotili **mieru** podpory **od väčších** existujúcich **podnikov priemernou** známkou **2,30.V druhej fáze** bolo priemerné **hodnotenie** vyššie, predstavovalo známku **2,73 , v tretej fáze** bol priemer **2,49.Mierne sa zvýšilo** hodnotenie tejto podpory v škále **uspokojivé a vyhovujúce,**.

Celkové hodnotenie miery podpory od väčších podnikov a ich porovnanie vo všetkých fázach je uvedené v tabuľke 1.

Tabuľka 1
Miera podpory startupov od väčších podnikov

Miera podpory v prvej fáze	**počet startupov**	**% podiel**
minimálna	24	33,33
nízka	20	27,77
vyhovujúca	15	20,83
uspokojivá	8	11,11
vynikajúca	5	6,94
Miera podpory v druhej fáze	**počet startupov**	**% podiel**
minimálna	15	21,12
nízka	16	22,53
vyhovujúca	18	25,32
uspokojivá	17	23,94
vynikajúca	5	7,04
Miera podpory v tretej fáze	**počet startupov**	**% podiel**
minimálna	14	26,41
nízka	15	28,30
vyhovujúca	11	20,75
uspokojivá	10	18,86
vynikajúca	3	5,66

Zdroj: výsledky výskumu

Ak zhrnieme **konkrétne** pripomienky a názory startupov k podpore zo strany **veľkých podnikov v prvej fáze minimálnu či nízku podporu** videli v nezáujme či neochote veľkých podnikov, problémovej komunikácii s nimi či v ich formálnom prístupe. Nižšia podpora sa prejavila len na úrovni obchodnej spolupráce, inde bol záujem o odoberanie väčšieho množstva, nakoniec však išlo len o odpozorovanie nápadu. Respondenti sa tiež vyjadril, že zatiaľ ich nikto

 ISBN 978-80-225-4462-7

neoslovil, so žiadnou väčšou firmou nenadviazali spoluprácu, nezaoberali sa podporou, venovali sa iba kontaktom s distribučnými partnermi.

Na druhej strane nezáujem bol zo strany samotných **startupov,** nevyhľadávali podporu či pomoc, podporu neočakávajú.

Vyhovujúca, uspokojivá a **vynikajúca** podpora predstavovala pomoc, najmä v začiatkoch, poradenstvo, mentoring, rady, kontakty. Pomoc sa prejavila aj v tom, že mali nižšie nájomné práve preto, že sú startup a zdarma im boli poskytnuté nejaké priestory navyše, taktiež dodávatelia softvéru a komponentov poskytli zľavu preto, že ide o startup. Podpora sa prejavovala v ústretovosti dodávateľov, potenciálnych odberateľov (konkrétne reštaurácií), záujme zo strany materskej firmy

Startupy spolupracovali s **Oracle, Accenture**, najväčšiu podporu mali od **Startup štúdia KPMG** ale **aj Amazonu**, ktorý vytvoril vhodné kontakty s potenciálnymi zákazníkmi, ktorí im dávajú spätnú väzbu. Ďalej konkrétnymi podporovateľmi boli **O2 Telefónica, Egon** či investor **Tempest ale aj** Slovenský **Google, z PwC, Únia** nevidiacich, **Telecount** – nadácia pre sociálne projekty aj **nadácia pre súkromnú sféru KPMG**. Podpora spočívala aj v grantoch, poradenstve, **pripomienkach k** riešeniam či suplovaní roly zákazníka.

V druhej fáze bol zo strany startupov pozitívne hodnotený :

- kontakt s potenciálnymi zákazníkmi, ktorí dávajú spätnú väzbu a podľa ich pripomienok sratup upravuje svoj produkt
- ponuka financovania, ponuka odkúpenia pri exite
- ponuka partnerstiev, distribúcie, biznis developmentu, pomoc poradcov, ktorí ponúkajú podnikateľské kontakty, aj keď mnohé z nich sú neproduktívne.
- záujem zo strany technologického parku v Bulharsku
- ponuka od smart investorov, ktorí si všimli ich výkon, čo bolo konkrétne prípade starupu Vectary
- záujem zo strany akcelerátora **Flemio**
- starostlivosť poskytovaná od **Neulogy**
- ponuka spolupráce od **KPMG,**
- investície od hlavného investora- **Webnode**

V tretej fáze záujem bol prejavený konkrétny záujem od **mediálnych domov** (Doučma**) a podpora od KPMG, a Esetu (**Eyerim). Od Esetu je to obzvlášť sympatické, lebo sám začínal ako startup**.**

II. Podporu startupov od investorov. Túto podporu bližšie vymedzilo **39** startupov, čo predstavuje **54,16**% zo všetkých skúmaných startupov, **v druhej fáze** to bolo iba **9,** čiže **12,67%. a v tretej fáze** iba **3**, t. j. **5,66%.** Miera podpory predstavovala priemernú hodnotu **2,98, druhej fáze** bol priemer vyšší, dosiahol známku **3,25**, teda určitý nárast podpory sa prejavil práve tu, **v tretej fáze** priemer dosiahol **3,05**. Súhrnné hodnotenie je v tabuľke 2.

 ISBN 978-80-225-4462-7

Tabuľka 2
Miera podpory startupov od investorov

miera podpory v prvej fáze	**počet startupov**	**% podiel**
minimálna	18	25
nízka	7	9,72
vyhovujúca	18	25
uspokojivá	16	22,22
vynikajúca	13	18,05
miera podpory v druhej fáze	**počet startupov**	**% podiel**
minimálna	11	15,49
nízka	13	18,30
vyhovujúca	18	25,35
uspokojivá	16	22,53
vynikajúca	13	18,30
Miera podpory v tretej fáze	**počet startupov**	**% podiel**
minimálna	10	18,86
nízka	8	15,09
vyhovujúca	12	22,64
uspokojivá	15	28,30
vynikajúca	8	15,09

Zdroj: výsledky výskumu

Podľa odpovedí startupov **v prvej fáze sa minimálna** podpora prejavovala v tom, že nikto ich neoslovil, investora sa nepodarilo získať, hoci spočiatku prejavil záujem. Na druhej strane ani podporu investora nehľadali, do budúcna plánujú sa na investora obrátiť.

Nízka miera podpory napriek tomu, že zakladatelia čakali veľkú podporu zo všetkých strán, podpora bola pomerne malá, aj napriek tomu, že boli jediným portálom na Slovensku, ktorý sa venoval danej téme. (Startitup) Vyjadrili sa aj, že nemajú slovenského investora, pretože títo majú štandardne prísnejšie zmluvné podmienky(zahraniční požadujú 6% a slovenskí 25%) a je to aj pomerne pomalý proces.(Decent).

Vyhovujúca, uspokojivá a vynikajúca miera podpory sa prejavovala v pomoci s podnikateľským modelom, marketingu, kontaktoch, finančnej pomoci, poradenstve, spolupráci s anjelským investorom, pomoci pri realizácii nápadu a pri zostavovaní tímu., konkrétnej pomoci s recykláciou dreveného odpadu s, interiérovým a exteriérovým dizajnom,

Napriek pomoci a podpore v jednom prípade investor poskytuje financie, ale ovplyvňuje aj smerovanie podniku, inde bola zase snaha investora sa zapájať do riadenia startupu, čo zakladatelia startupu nehodnotia pozitívne, pretože to prinieslo konflikty a nedorozumenia. Investori majú totiž majú trochu rozdielne pohľady na podnikanie ako startupy.

Výbornú pomoc a seriózne poradenstvo poskytuje **Wayra, Neulogy, Flemio, Danubia Tel, Deutche Telekom.**

Podľa vyjadrení startupov finančná podpora je vhodná, ale popri nej je dôležitý aj mentoring, ktorý bol zo začiatku slabý, postupne sa to však zlepšuje dôležitejšie ako financie je poradenstvo, skúsenosti, networking.

V druhej fáze ako **minimálna** miera podpory bolo uvedené, že neplánujú využiť podporu investorov, využijú bankový úver.

Za **nízku** miera podpory bolo označené to, že sa ťažko hľadajú investori a získavajú financie.

 ISBN 978-80-225-4462-7

Uspokojivá miera podpory spočívala vo forme poradenstva, finančná bola v minulosti, ako aj podpora od akcelerátora a investora **Flemio**, i keď nie sú preň prioritní, či podpora od **Neulogy.**

Vynikajúcu mieru podpory poskytuje **Neulogy** a **Wayra**, tá však zachováva neutrálny postoj, naproti tomu súkromné osoby často za poskytnuté financie žiadajú protihodnotu, napr. podiel na equity, zisku a pod.

V tretej fáze minimálna podpora bola opäť v tom, že nemajú investora ani momentálne neplánujú. využiť podporu investorov, za **vynikajúcu** bola označená podpora od **Neulogy.**

Ak zhrnieme celkové hodnotenie miery a intenzity podpory startupy **vo všetkých fázach vyššiu mieru podpory** získavali od investorov než od veľkých existujúcich podnikov. Je to možné hodnotiť tak, že investori vidia v statupoch väčší potenciál ako jestvujúce podniky, vidia možnosť startupy odkúpiť v budúcnosti, viac sa zaangažovať do podnikania daného startupu, meniť jeho podnikateľský model a pod.

Podniky vidia v startupe buď potenciálneho konkurenta či možné priame ohrozenie, alebo sa startupom nechcú zaoberať,pretože jeho podnikateľský model sa im nezdá vhodný, neviadia perspektívu startupu, alebo len nemajú čas sa startupu venovať a riešia svoje bežné prevádzkové problémy.

Priemerné hodnotenie danej formy podpory v jednotlivých fázach je zobrazené v tabuľke 3.

Tabuľka 3

Priemerné hodnotenie daných foriem podpory

Poradie danej formy podpory v prvej fáze	**Priemerné hodnotenie**
investori	2,98
väčšie existujúce podniky	2,30
Poradie danej formy podpory v druhej fáze	**Priemerné hodnotenie**
investori	3,25
väčšie existujúce podniky	2,73
Poradie danej formy podpory vtretej fáze	**Priemerné hodnotenie**
investori	3,05
väčšie existujúce podniky	1,75

Zdroj: výsledky výskumu

Záver

Svet podnikania je dynamický, nevyspytateľný a náročný. Všetko v ňom, teda aj startupy, majú svoje limity a zlyhania, mnohé sa dajú však eliminovať aj pomocou startupového ekosystému.

Z výsledkov, badať to, že podpora nie je taká intenzívna, ako startupy očakávali. Na druhej strane, niektoré startupy hľadajú svoju cestu, nechcú byť závislí či zaviazaní, a mnohokrát sú znechutení z formálnosti, neefektivity, neúčelnosti, či straty času. Teda je otázkou, ako bude podpora statupov ďalej pokračovať, či bude pružnejšia, adresnejšia, kvalitatívnejšia. aké prinesie efekty. Otvára sa aj otázka, ako budú ďalej samotné statupy vnímať podporu, reagovať na ňu, podávať podnety, spätnú väzbu a či sa jej samotné viac otvoria.

Poznámka
Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. VEGA č.1/0019/15 s názvom “Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie startupov“ v rozsahu 100%.

Použitá literatúra (References)

Ries, E. 2010. *What is a startup?* In Startup lessons learned: by Eric Ries [online]. 2010 [cit. 2015-07-16]. Dostupné z: <http://www.startuplessonslearned.com/2010/06/what-is-startup.html .

Senor, D. – Singer, S. 2009. *Startup nation: the story of Israel's economic miracle*. New York: Twelve, 2009. 336 s. ISBN 9780446541466.

https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/06/startup-ecosystem-survey-slovakia-2016.pd

http://www.nextfuture.sk/ekonomika/startupy-investicny-boom-alebo-bublina/

Ministerstvo financií Slovenskej republiky. 2015. *Podpora startupov má konkrétnu podobu.* 10.6. 2015 [online] [cit. 28.8. 2015] dostupné z: http://www.finance.gov.sk/Default.aspx?CatID=84&NewsID=854

Contact

PhDr. Eliška Záležáková, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: eliska.zalezakova @euba.sk

ISBN 978-80-225-4462-7