EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

EKONOMIKA, FINANCIE A MANAŽMENT PODNIKU XIII.

ZBORNÍK VEDECKÝCH STATÍ
pri príležitosti Týždňa vedy a techniky

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

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

Vydavateľstvo EKONÓM
Bratislava 2019

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

UNIVERSITY OF ECONOMICS IN BRATISLAVA
FACULTY OF BUSINESS MANAGEMENT

EKONOMIKA, FINANCIE A MANAŽMENT PODNIKU XIII.

ZBORNÍK VEDECKÝCH STATÍ
pri príležitosti Týždňa vedy a techniky

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

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

Vydavateľstvo EKONÓM
Bratislava 2019

ISBN 978-80-225-4656-0

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): 2019

© Copyright: Authors of the papers

ISBN 978-80-225-4656-0

Obsah
(Contents)

Jana Blštáková
Ľudské zdroje ako komponent podnikateľských modelov v ére priemyslu 4.0
(Human resources as a component of business models in the industrial era 4.0) **13**

Peter Badura
Analýza finančných nástrojov na trhu cudzích mien za roky 2004 - 2019
Analysis of Financial Instruments on the Forex Market since 2004 to 2019 **22**

Richard Bednár
Failure of startup companies **28**

Miloš Bikár – Miroslav Kmeťko
Menová politika, ekonomický cyklus a hospodársky rast
(Monetary Policy, Economic Cycle and Economic Growth) **39**

Mike Blankenberg – Peter Markovič
Ist das deutsche System der Kirchensteuer eine Alternative für die Slowakische Republik?
(Is the German system of church taxation an alternative for the Slovak Republic?) **51**

Vladimír Bolek
Priemysel 4.0 – Význam zberu dát v podnikoch
Industry 4.0 - The importance of data collection in enterprises **61**

Brigita Boorová
Vplyv klimatických zmien na environmentálnu politiku
(Impact of climate change on environmental policy) **71**

Barbora Brnková
Komparácia metód ohodnocovania ochranných známok v SR a Maďarsku
(Comparison of Trademarks Evaluation Methods in Slovakia and Hungary) **80**

Sylvia Bukovová
Systém duálneho vzdelávania - nástroj prispôsobovania ľudského kapitálu potrebám trhu práce
(Dual education system – a tool for adapting human capital to labor market needs) **91**

Jana Centárová
Aktuálne trendy vo vedení ľudí v podnikoch kultúrneho priemyslu
(Current trends in leadership of people in cultural industry enterprises) **101**

Matej Černý – Miloš Bodiš
Kategorizácia informačných systémov v podniku
(Categorization of Information Systems in Enterprise) **108**

Andrej Dupaľ – Pavel Melich
Využitie poznatkov procesného a znalostného manažmentu (Process and Knowledge Management) v integrácii logistického reťazca podniku
(Use of knowledge of process and knowledge management in the integration of the logistics chain of the company)

Ivona Ďurinová **127**
Daňovo-odvodové zaťaženie fyzických osôb - podnikateľov v SR
(Tax-levy Burden of Natural Persons - Entrepreneurs in Slovakia)

Elena Fetisovová – Andrea Lukačková – Marián Smorada **138**
Predikcia finančného zdravia podniku využitím metódy diskriminačnej analýzy
(Discriminant analysis as a financial health prediction tool)

Jana Filanová
Zabezpečenie kvality modelov v kontexte s IT Governance **147**
(Quality assurance of models in the context of IT Governance)

Ľubica Foltínová
Ochrana spotrebiteľa: bezpečnosť a kvalita potravín v EÚ **156**
(Consumer protection: foods safety and quality in EU)

Denisa Gajdová **162**
Rozvoj malých a stredných podnikov prostredníctvom tvorby klastrov
(Development of Small and Medium Enterprises through creation of clusters)

Hana Gažová Adamková **170**
Zmeny v personálnej oblasti sú súčasťou priemyslu 4.0
(Changes in human resources are part of the industry 4.0)

Anna Hamranová – Benita Beláňová **178**
Využitie metódy BSC na meranie úrovne IT Governance
(Using the BSC Method to Measure the Level of IT Governance)

Anna Harumová **188**
Financial strategy and sources of financing of the holding

Vladimír Hojdik – Mária Kozáková **196**
Determinants of corporate reputation in online environment
(Determinanty podnikovej reputácie v online prostredí)

Dana Hrušovská – Martin Matušovič **206**
Kvalita a významnosť značky vnímaná zákazníkom
(Quality and significance of the brand perceived by the customer)

Eduard Hyránek – Branislav Mišota
Verifikácia modelu výkonnosti HGN v aplikácii na spoločnosť Eset **216**
(Verification of the performance model HGN applied to the company Eset)

Zuzana Jakubová
Manažment zmien a nástupníctvo v rodinných podnikoch **223**
(Change management and succession in family businesses)

Veronika Jánošová
Alternatívne spôsoby financovania podnikov **229**
(The alternative ways of company financing)

Zuzana Joniaková
Úloha tarifných systémov v odmeňovaní zamestnancov **235**
(The role of tariff systems in employee remuneration)

Lenka Kalusová
Postavenie malých a stredných podnikov v ekonomike SR **245**
(The position of SMEs in the Slovak economy)

Jana Kissová
Špecifiká pôsobnosti subjektov na trhu sieťových odvetví **254**
(Specifics of the activities of market players in network industries)

Mária Kmety Barteková **261**
Diversity of Creative Industry in the Visegrad Group

Branislav Kováč
Reasons for sustaining losses according to the OECD Transfer Pricing Guidelines **272**
and their acceptance in the tax audits in Slovakia

Andrej Kovalev
Prierez konceptu správy spoločností a teoretického modelu kreatívneho priemyslu **279**
(Cross-section of corporate governance concept and theoretical model of creative industry)

Mária Kozáková – Vladimír Hojdik
Analýza vzájomného vzťahu medzi reputáciou podniku a jeho rentabilitou **287**
(Analysis of the relationship between corporate reputation and profitability)

Peter Kubík – Gabriela Dubcová
Dôležitosť inovácií pre súčasný trend vývoja ekonomiky **295**
(The Importance of Innovation for the Current Trend of Economic Development)

Magdaléna Kubranová
Systémové riziká v kontexte regulačného kapitálu v EÚ **302**
(Systemic Risks in the Context of Regulatory Capital in EU)

Iveta Kufelová
Signitikantné faktory v cenotvorbe a ich vplyv na podnikovú stratégiu
(Significant pricing factors and their impact on business strategy) **310**

Gizela Lénártová
Daňová asignácia - významný zdroj financovania neziskového sektora **319**
(Tax assignment - a significant financial resource for the non-profit sector)

Ján Londák
Kontrolná prémia a diskont za minoritu pri ohodnotení verejne neobchodovateľných podnikov v regióne strednej a východnej Európy **329**
(Control Premium and Minority Discount in Privately Held Companies Valuation in the CEE region)

Helena Majdúchová
Duševné vlastníctvo v subjektoch kreatívneho a kultúrneho priemyslu **342**
(Intellectual property in the subjects of the creative and cultural industries)

Natália Matkovčíková – Miroslava Szarková
Nástroje personálneho marketingu používané v podnikoch SR v čase boja o kvalitnú pracovnú silu **348**
(Personal marketing tools used in Slovak companies at the time of struggle for quality workforce)

Marta Matulčíková
Vybrané aspekty hodnotenia a kontroly profesijnej mobility v rozvoji kariéry **354**
(Selected Aspects of Evaluation and Control of Professional Mobility in Career Development)

Lenka Mikle
Plánovanie v startup podniku **366**
(Planning in the Startup)

Juraj Mišún – Nina Dědečková
Kontrolovanie z perspektívy manažérskeho účtovníctva **373**
(Controlling from the perspective of management accounting)

Ivana Mišúnová Hudáková
Využitie techník a metód v kontrolovaní **380**
(Use of techniques and methods in controlling)

Elena Moravčíková
Metódy hodnotenia finančného zdravia podniku a ich výpovedná hodnota **389**
(Methods of assessing the financial health of a company and its informative value)

Darina Móžiová **397**
Concept of a Policy Wording in Property Corporate risks

Paulína Paprskárová - Juraj Mišún
Trendy v internom kontrolovaní v podnikateľských subjektoch
(Trends in internal controlling in business entities) **404**

Petra Polečová
Kapitálový trh ako zdroj financovania slovenských podnikov **413**
(Capital market as a source of financing for Slovak enterprises)

Anna Polednáková **425**
Factors influencing the valuation of technology companies

Klaudia Porubanová – Nikola Púčková
Optimalizácia podnikových procesov využitím analýzy hodnotových tokov **431**
(Optimize business processes using Value stream mapping)

Katarína Procházková
Ženy a ich úloha a postavenie vo vedení a manažmente **441**
(Women and their position and role in leadership and management)

Diana Puhovichová – Nadežda Jankelová
Zmeny v manažérskych funkciách v kontexte štvrtej priemyselnej revolúcie **451**
(Changes in the managerial functions in the context of impact of the fourth industrial revolution)

Lea Pusztiová **461**
Green economy focused on eco-innovation

Monika Raková
Financing of innovation activities in small and medium enterprises in Slovak republic by public resources **467**

Júlia Rakovská
Aktuálne trendy vo výrobe a logistike a ich využitie v podnikovej praxi **474**
(Actual Trends in Production and Logistics and their ussing in the Companies)

Katarína Remeňová − Ľuboslav Szabo
Moderné manažérske trendy v riadení tržieb **481**
(Modern managerial trends in revenue management)

Patrik Richnák − Mária Čornejová
Postavenie elektromobility v Európskej únii a vo svete **488**
(The status of electromobility in the European Union and the world)

Daniela Rybárová
Štrukturálna analýza vybraných odvetví kreatívneho priemyslu **497**
(Structural analysis of selected branches of the creative industry)

Peter Sekáč
Meranie a vyhodnotenie výkonnosti podnikov po finančnej stránke v zmysle medzinárodných štandardov **505**
(Measuring and evaluating of company´s financial performance in accordance with international accounting standards)

Georg Sievers
Ethisches Personalmanagement: Entwicklung eines Ethik-Kodexes für Unternehmen **517**

Zuzana Skorková
Tímové vodcovstvo, jeho pozitíva a úskalia **527**
(Team leadership – its strengths and weaknesses)

Štefan Slávik
Migrácia ako závažná spoločenská zmena – poučenia z manažmentu zmien **536**
(Migration as a serious societal change – some lessons from management of changes)

Vladislav Sochanič
Stav vzdelávania zamestnancov v štátnych a súkromných podnikoch na území Slovenskej republiky **543**
(State of education of employees in state and private companies in the Slovak Republic)

Slavka Šagátová
Vývoj ľudského kapitálu v krajinách V4 **552**
(Development human capital in V4 country)

Jakub Ševčík
E-procurement a elektronické výberové konania ako nástroje moderného nákupu spoločností **558**
(E-procurement and e-tendering as modern procurement methods of businesses)

Natália Švejdová
E-business – súčasť podnikového IT Governance **564**
(E-business - part of corporate IT Governance)

Natália Tarišková
Scrum a projektový manažment **573**
(Scrum and Project Management)

Miroslav Tóth
Charakteristika vybraného odvetvia kreatívneho priemyslu – vydavateľská činnosť **584**
(Characteristics of selected sector of the creative industries – publishing)

Alena Tóthová
Finančné dôsledky činnosti slovenských priemyselných podnikov **593**
Financial consequences of the activities of Slovak industrial enterprises

Anikó Töröková
Komparácia uplatnenia rámcov osvedčených postupov IT Governance so zameraním na rámec COBIT **601**
(Comparing the application of IT Governance best practice frameworks with a focus on the COBIT framework)

Katarína Vavrová
Predvídateľnosť v súvislosti s daňovými výnosmi **613**
(Predictability in relation to tax revenues)

Branislav Zagoršek
Inovácia ako konkurenčná stratégia – pilier pre budúci výskum startupov **621**
(Innovation as Competitive Strategy – Pillar for Future Startup Research)

Peter Zahradník
Trendy vo vývoji CRM systémov **628**
(Trends of CRM system development)

Eliška Záležáková
Nová realita - Industry 4.0 **635**
(New Reality - Industry 4.0)

Andrea Čambalíková – Ľuboslav Szabo
Moderné trendy v manažmente - overenie hypotéz **646**
(Modern trends in management - hypotheses verification)

Ľudské zdroje ako komponent podnikateľských modelov v ére priemyslu 4.0
Human resources as a component of business models in the industrial era 4.0

Jana Blštáková

Abstract
One important attribute of the HRM models in the industrial era 4.0 is value changes in the perception of people in the organization with respect to value changes in business. The paper deals with the identification of expression of value changes in human resource management systems and with the definition of a new form of the human resources component in business models. The paper contains partial results of the examination of the position of HR departments and the modern role of personnel specialists and human resource management concepts in the era of industry 4.0

JEL classification: *M 12*
Keywords*: Industry 4.0, Human Resource Management Model, Business Model, Value, Human Capital*

Úvod

Éra priemyslu 4.0 predstavuje pre riadenie ľudských zdrojov prostredie zásadných zmien. Teória sa veľmi intenzívne zaoberá zmenou postavenia útvarov riadenia ľudských zdrojov v podnikoch a obzvlášť postavením v role strategického biznis partnera, akcentuje dôležitosť podnikovej kultúry pre fázu implementácie strategických rozhodnutí každého druhu. Autori diskutujú o kompetenciách personálnych špecialistov a ich prispôsobovaní hodnotovým, systémovým a metodickým zmenám v riadení ľudí. Zdôrazňuje sa zákaznícka orientácia a tvorba hodnoty. Silnie apel na segmentáciu, individuálny prístup, prispôsobovanie špecifikám zákazníkov. Zákaznícky orientovaná perspektíva a aplikácia princípov marketingových stratégií sa dostáva do koncepcií systémov riadenia ľudských zdrojov, pretože zamestnanec sa stáva vnútorným zákazníkom. Od špecialistov na riadenie ľudských zdrojov sa očakáva znalosť biznisu, schopnosť procesnej perspektívy zameranej na efektívnosť systémov riadenia a podnikavosť.

1 Komponent ľudské zdroje v podnikateľskom modeli podniku

Zamestnanci a riadenie ich kompetencií sú determinantom generovania hodnoty a podnikovej výkonnosti. Postavenie ľudských zdrojov a úroveň ich kompetencií reflektuje hodnoty podnikov, ktoré sa v ére štvrtej priemyselnej revolúcie vzďaľujú od industrializácie a kapitalizácie smerom k inováciám a vedomostiam, ako pilierom podnikateľskej konkurencieschopnosti.

Analýza komponentu ľudských zdrojov v podnikateľskom modeli v odbornej literatúre spočíva v identifikácií úlohy ľudských zdrojov pri tvorbe hodnôt a výkonnosti podnikateľských modelov. V tejto súvislosti sa o ľudských zdrojoch uvažujú ako o intelektuálnom alebo ľudskom kapitále. Vo všeobecnosti sa formujú tri perspektívy vnímania ľudských zdrojov ako komponentu podnikateľských modelov, a to ako potenciál inovácie, implementácie stratégie alebo riadenia hodnoty (Fielt, 2011). Jeden z prvých rámcov, ktorý sa pokúsil vysvetliť komponent ľudských zdrojov v podnikateľských modelov za účelom hodnotenia výkonnosti pochádza z prostredia auditu. V tomto rámci boli ľudské zdroje a ich kompetencie definované

ako implicitné aspekty štruktúry riadenia, pri vykonávaní kľúčových procesov a pri riadení zdrojov (Nielsen a Lund, 2012).

V modeli Business Model Canvas (Osterwalder a Pigneur, 2010) je definícia hodnoty ústredným modelom pre pochopenie podnikateľského modelu a kompetencie sú explicitnou súčasťou rámca ako samostatného stavebného bloku. V rámci strategickej mapy je pojem ľudského faktora chápaný buď ako kompetencie, ktoré sa považujú za základ pre tvorbu hodnôt, alebo spokojnosť zamestnancov, ktorá ovplyvňuje výkonnosť (Kaplan, Nortonom, 2010). Ďalšie zdroje odbornej literatúry uvádzajú v súvislosti s výkonnosťou podnikateľských modelov pojem riadenie a meranie intelektuálneho kapitálu, označujú ľudský kapitál ako súčasť duševného vlastníctva a nehmotného majetku, čo poukazuje na ľudský kapitál ako pilier tvorby hodnoty (Sveiby ,1997). Intelektuálny kapitál je označovaný ako jeden zo základných druhov znalostných zdrojov, ktoré umožňujú organizácii prinášať hodnotu pre zákazníka (Mouritsen et al., 2003).

Výsledkom skúmania podnikateľských modelov podľa Slávika (2014) bol atlas podnikateľských modelov v ére priemyslu 4.0. Postidustriálnu spoločnosť nazýva znalostnou, vedomostnou, informačnou a zosieťovanou. Digitalizácia v technologickom pokroku zásadne vplýva na spoločenský a hospodársky život, v ktorom prevláda sektor služieb, zvyšuje sa objem voľného času a zamestnanci pracujú , aby nielen uspokojili základné životné potreby, ale aj svoje kultúrne potreby. Slávik skúmal podnikateľské modely v odvetví informačných technológií, vo filmovom priemysle a voľnočasových aktivitách, a podnikateľské modely startupov. Kľúčovou spôsobilosťou v odvetví informačných technológií sú inovatívnosť, učenlivosť, rýchlosť, podniková kultúra, sociálna atmosféra, kooperácia a komunikácia. Spomedzi ľudských zdrojov dominantnú úlohu zohrávajú tvoriví pracovníci, ktorých nápaditosť a priestor pre sebarealizáciu je kľúčový, pretože celý hodnototvorný proces podniku je založený na znalostiach, skúsenostiach a tvorivosti zamestnancov. Vo filmovom priemysle považuje za kľúčový intelektuálny strategický zdroj výsledok kreatívneho potenciálu, kvalitné ľudské zdroje a imidž podniku, v startupových štruktúrach sú to najmä motivované ľudské zdroje a angažovanosť. Na základe výsledkov nadväzujúceho kvantitatívneho prieskumu Slávik konštatuje, že za najvýznamnejšie kľúčové zdroje sú považovaní pracovníci a know-how, tesne nasledované imidžom v kritériu významnosti. Vysoká dôležitosť kľúčového zdroja bola zistená aj pri manažéroch. Najdôležitejšími spôsobilosťami sú komunikácia, rýchlosť a inovatívnosť.

Na základe výsledkov výskumu konštatuje, že pre postindustriálnu spoločnosť, je typický nárast úlohy ľudských zdrojov ako bezprostredného poskytovateľa hodnoty, alebo tvorcu zložitej a odborne náročnej hodnoty, ktorým je spravidla vysokovzdelaný človek (Slávik, 2014). Mení sa povaha práce fyzickej na duševnú. Opisuje podnikanie ako dematerializované, ktoré intenzívne využíva ľudské zdroje. Odhmotnenie podnikových procesov, partnerských vzťahov aj samotného produktu sprevádzané jeho sofistikáciou majú značné dôsledky na obsaha funkčnosť podnikateľského modelu v postindusttriálnej ére podnikania.

Pochopenie faktorov tvorby hodnoty podniku môže potenciálne viesť k identifikácii kľúčových ukazovateľov výkonnosti. Faktory tvorby hodnoty je možné vnímať ako súvislosti medzi podnikateľskými cieľmi a kľúčovými ukazovateľmi výkonnosti (Guthrie, 2017). Autor zdôrazňuje, že faktory tvorby hodnoty nie sú kľúčovými ukazovateľmi výkonnosti orientovanými na výsledok, skôr ide o výkonnostné opatrenia orientované na budúcnosť. Kľúčové ukazovatele výkonnosti sú prepojené so strategickými cieľmi prostredníctvom identifikácie kľúčových faktorov hodnôt, ktoré sa môžu interpretovať ako kľúčové faktory úspechu. Kľúčové faktory úspechu nezostávajú statické, ale menia sa v priebehu času, a cyklického vývoja podnikania, podnikateľského odvetvia a hospodárstva. Výsledkom je zmena stratégie alebo podnikateľského modelu nasledovaná redefiníciou spôsobilostí nositeľov procesov, ktorí sa podieľajú na hodnotovom reťazci tvorby pridanej hodnoty.

Väčšina rámcov podnikateľských modelov obsahuje istú koncepciu vplyvu faktora ľudských zdrojov, ktorý je ich súčasťou. Ľudské zdroje sú však v podnikoch využívané a zhodnocované rôznym spôsobom.

Jenou z ciest identifikácie prejavov hodnotových zmien vo svete práce éry priemyslu 4.0 je vnímanie ľudí v organizáciách. Za pokrokovú a súčasnú považujeme metodiku, ktorá umožňuje vnímať podnikanie z perspektívy hodnôt. A to hodnôt, ktoré tvorí a hodnotných / kľúčových zdrojov, ktoré na to spotrebúva, ako aj hodnôt / príjmov, ktoré sú výsledkom podnikania. V podmienkach štvrtej priemyselnej revolúcie, kedy zaznamenávame rastúcu vzácnosť fyzických zdrojov, silnejúce nároky udržateľnosti podnikateľských aktivít, extrémne podmienky konkurencieschopnosti, rastúce tendencie individualizácie prístupu k zákazníkovi, ktorý má k dispozícii globálny trh a robustnú informačnú základňu pre vnímanie vzťahu cena-hodnota, považujeme hodnotovú perspektívu analýzy aktivít podnikov a podnikania za kľúčovú.

S rastovými ambíciami podnikov v globálnom prostredí silnie apel na schopnosť podnikavosti a vodcovskej spôsobilosti personálnych špecialistov. Majstrovskú znalosť podstaty podnikania, procesov riadenia ľudí a implementácie zmien je možné poňať z pohľadu dokonalého ovládania činností, vstupov, ktoré potrebujú a hodnôt, ktoré generujú, teda z procesného hľadiska. Spolupodieľať sa na konkurencieschopnosti podnikov v ére priemyslu 4.0 od architektúry systémov riadenia ľudských zdrojov vyžaduje dokonalé prepojenie na tvorbu pridanej hodnoty, ktorá podnikaním vzniká. Rovnako dôležité je rozumieť vlastnej pridanej hodnote, jej zmyslu pre biznis a efektívnosti procesov riadenia ľudí pri ktorých vzniká, a vidieť pozíciu zákazníka ktorému je určená.

2 Výskumný dizajn

Na základe teoretických východísk konštatujeme, že riadenie ľudí v podniku je dôležité skúmať v tesnej súvislosti s hodnotami na ktorých podnikanie stojí a ktoré sú výsledkom podnikateľskej činnosti, pretože hodnotová konzistencia aktivít podniku sa javí ako cesta zaobchádzania so zdrojmi v ére 4.0. Výskumná otázka v rámci realizovaného výskumu bola formulovaná nasledovne:

Aké sú prejavy hodnotových zmien vnímania ľudí v organizáciách vo vzťahu k hodnotám, ktoré sú preferovanými v podnikaní a ktoré tvoria jadro podnikateľských modelov?

Pri zbere dát sme vychádzali z metodiky medzinárodného prieskumu realizovaného v rámce siete CRANET, zber dát sa uskutočnil v roku 2017. Predmetom skúmania bol podnikateľský model organizácie, strategické a operatívne roly útvaru riadenia ľudských zdrojov, a postupy, procesy a metódy systému riadenia ľudských zdrojov. Objektom skúmania je boli podniky, pôsobiace na slovenskom trhu, pričom do výskumnej vzorky vstupujú podniky ktoré sú etablované za účelom generovania zisku, ako aj organizácie neziskového charakteru, organizačné jednotky štátnej správy, alebo služby vo verejnom záujme. Otázky boli zorganizované do štyroch sekcií (viď tabuľka 1).

Tabuľka 1
Obsahová štruktúra dotazníka

Tematická sekcia	Predmet skúmania
Charakteristika ľudských zdrojov a útvaru riadenia ľudských zdrojov	charakteristiky organizácie z hľadiska počtu a štruktúry zamestnancov, formy vlastníctva, odvetvia podnikania, charakteristiky trhu a postavenia organizácie na trhu špecifikácia postavenia útvaru riadenia ľudských zdrojov, zastúpenie útvaru vo vrcholovom vedení organizácie, formulácia strategických dokumentov úroveň koncepcie/implementácie politík riadenia ľudí, špecifikácia strategickej a operatívnej roly personálneho útvaru základné ukazovatele výkonnosti personálneho útvaru (fluktuácia, práceneschopnosť, tendencia vývoja prieskumu spokojnosti) kľúčové hodnoty organizačnej kultúry
Podnikateľský model	hodnoty, ktoré sú výsledkom podnikateľskej činnosti organizácie kľúčové zdroje kľúčové činnosti formy vzťahu so zákazníkmi, a formy predaja štruktúra nákladov a štruktúra príjmov
Formovanie pracovného potenciálu	metódy a postupy procesu získavania a výberu zamestnancov, prvky digitalizácie flexibilita pracovného miesta, a pracovných režimov programy prie riadenie diverzity na pracovisku
Rozvoj pracovného potenciálu	koncepcia hodnotenia zamestnancov a vzdelávania metódy a postupy riadenia pracovného výkonu plány nástupníctva a riadenie kariéry nástroje odmeňovania, finančného a nefinančného charakteru, a zamestnanecké výhody a služby nástroje vnútropodnikovej komunikácie a riadenia vzťahov so zamestnancami

Zdroj: vlastné spracovanie

Syntéza a interpretácia poznatkov z dotazníkového prieskumu sa zameriava na hodnotové vnímanie ľudí v podnikoch v prostredí pôsobenia digitalizačných tendencií v procesoch, postupoch a nástrojoch riadenia ľudských zdrojov. Model systému riadenia ľudských zdrojov v ére priemyslu 4.0 definujeme podľa hodnotových zmien vnímania ľudí v organizácii vzhľadom na hodnotové zmeny podnikania.

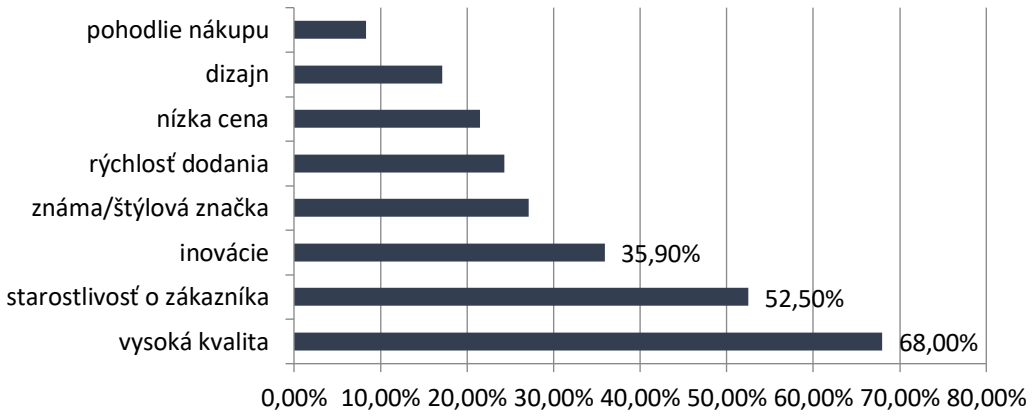
3 Výsledky výskumu

Analýzu podnikateľského modelu sme uskutočnili aplikáciou modelu CANVAS. Zámerom skúmania komponentu ľudského zdroje v podnikateľskom modeli, bolo zistiť hodnoty, ktoré organizácie považujú za jadro svojho podnikania a organizácie za dôvod svojej činnosti. Ďalej bolo zámerom analyzovať kľúčové zdroje, ktoré podnik používa na generovanie pridanej hodnoty. Predmetom analýzy je vzťah medzi hodnotou podnikania, a zdrojmi (najmä komponent ľudské zdroje), ktoré organizácie považujú za kľúčové pre svoje podnikanie.

Na základe získaných výsledkov konštatujeme, že pridanou hodnotou výrobkov/služieb, ktorú organizácie uvádzali najčastejšie je vysoká kvalita (68%), starostlivosť o zákazníka

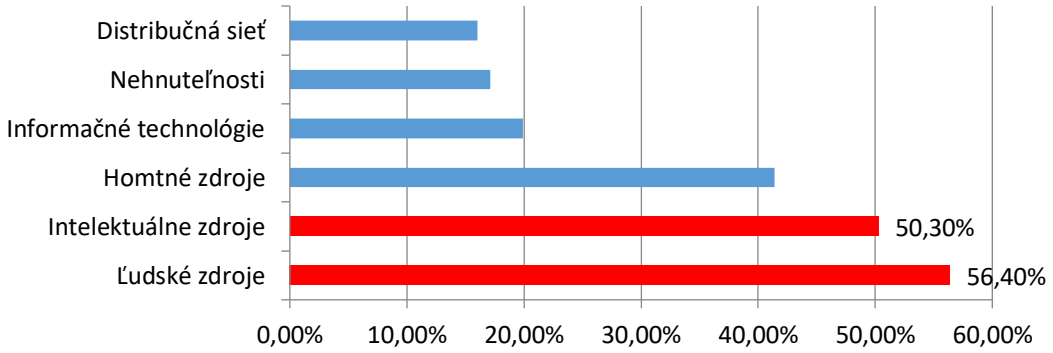
(52,5%) a inovácia (35,9%) (pozri obrázok 1) Hodnoty ako je nízka cena, dizajn alebo pohodlie nákupu organizácie sa v odpovediach vyskytli menej často. Z kľúčových zdrojov podnikania organizácie medzi troma prioritnými uvádzali ľudské zdroje (56,40%), intelektuálny kapitál (50,3%) a hmotné zdroje (41,4%) (pozri **Chyba! Nenašiel sa žiaden zdroj odkazov.** 2). Z uvedeného vyplýva, že zdroje, ktoré organizácie považujú za kľúčové pre tvorbu pridanej hodnoty sú priamo viazané na človeka.

Obrázok 1
Hodnota ako výsledok podnikania



Zdroj: vlastné spracovanie

Obrázok 2
Kľúčové zdroje podnikania pre tvorbu pridanej hodnoty

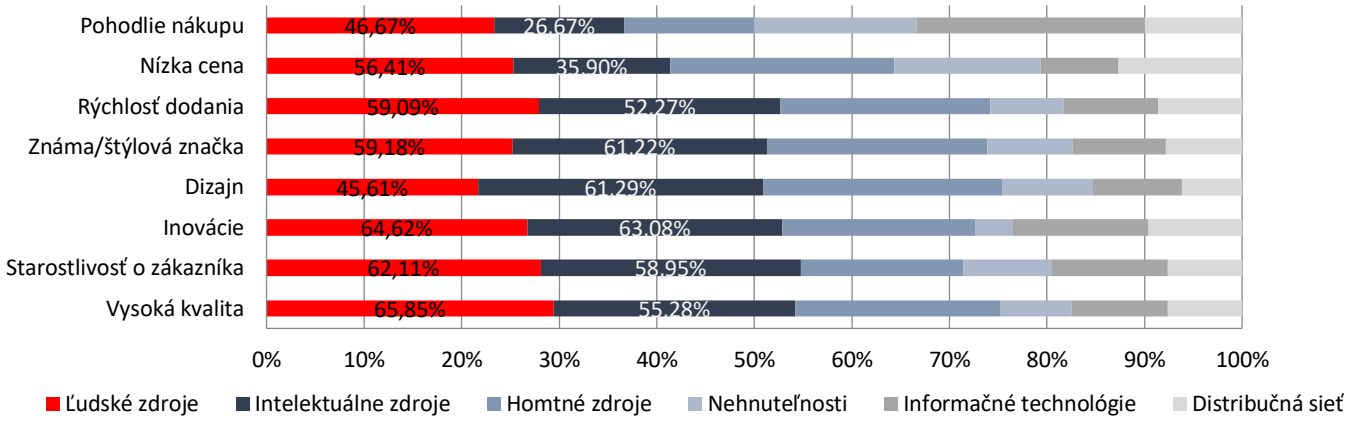


Zdroj: vlastné spracovanie

Komponent ľudské zdroje bol analyzovaný vo vzťahu ku hodnotám, ktoré podniky označili z kľúčové pre ich podnikanie. Možno konštatovať, že podniky, ktoré uviedli inovácie produktov a služieb ako hodnotu svojej podnikateľskej činnosti, najčastejšie uvideli ako kľúčový zdroj ľudské zdroje (64,62%) a intelektuálne zdroje (63,08%) (pozri **Chyba! Nenašiel sa žiaden zdroj odkazov.** 2). Menej dôležité, ale nie zanedbateľné sú pre ich podnikanie hmotné zdroje (47,69%), nehnuteľnosti ako kľúčový zdroj boli označené veľmi zriedka (9,23%). Z výsledkov ďalej vyplynulo, že podniky, ktoré ako hodnotu uviedli dizajn, považujú za kľúčový zdroj výsledky intelektuálnej činnosti, ľudí teda viac vnímajú ako intelektuálny kapitál (61,29%), než ľudské zdroje (45,61%). Podobnú situáciu evidujeme v podnikoch, kde je hodnotou štýlová značka, rozdiel je výrazne menší. Informačné technológie (46,67%) sú

kľúčové v podnikoch, kde je hodnotou pohodlie nákupu, alebo inovácie (33,85%). Nehnuteľnosti (33,3%) a hmotné zdroje (51,28%) najčastejšie označili ako kľúčové zdroje podniky, ktoré sa sústredia na nízku cenu, ako hodnotu svojho podnikania.

Obrázok 3
Hodnoty podnikania vo vzťahu ku kľúčovým zdrojom podnikania



Zdroj: vlastné spracovanie

Na základe analýzy komponentu ľudské zdroje v podnikateľskom modeli je zrejmé, že podniky bez ohľadu na hodnotu, ktorá je výsledkom ich podnikania považujú ľudské zdroje a výsledok ich intelektuálnej činnosti za kľúčové zdroje podnikania. Význam ľudí pre podnikanie sa mení vo vzťahu k hodnote, ktorú podnikanie generuje. V rámci skúmaného súboru podnikov získané výsledky potvrdili dôležitosť ľudského faktora, ako determinantu využívania ostatných výrobných faktorov podnikov v podmienkach štvrtej priemyselnej revolúcie, dôsledkom ktorého je silnejúce zameranie na intelektuálne výstupy ľudskej činnosti. Analýzou ďalších súvislostí ostatných tematických sekcií z dotazníkového prieskumu sme zisťovali ako sa prejavujú hodnotové zmeny v podnikaní v systémoch riadenia ľudských zdrojov, so zameraním na formovanie a rozvoj pracovného potenciálu.

4 Diskusia

Medzi prejavy zásadných hodnotových zmien považujeme zmenu roly človeka v produkčných systémoch, ktorej dôsledkom je zmena vyžadovanej kompetentnosti zamestnancov. Podniky venujú mimoriadnu pozornosť získavaniu a výberu zamestnancov. Dbajú na konkurencieschopnosť systémov formovania pracovného potenciálu, v rámci ktorých nasadzujú koncepcie zamerané na atraktívnosť zamestnávateľa a retenciu zamestnancov. Nepriaznivý demografický vývoj v krajinách EÚ a fenomén odlevu mozgov do zámoria pozíciu zamestnávateľov na trhu práce viac znevýhodňuje. Na druhej strane sú nároky na znalosti, zručnosti a spôsobilosti novej generácie zamestnancov výzvou pre trh práce ako aj súčasné systémy vzdelávania. Novodobí zamestnávatelia očakávajú technologické (znalosť biznisu, technologické zručnosti, procesná orientácia, programovanie), metodologické (analytické schopnosti, podnikavosť, kreativita, orientácia na efektívnosť), sociálne (komunikačné zručnosti, schopnosť pracovať v tíme, schopnosť viesť) aj osobnostné (flexibilita, tolerancia, motivácia) kompetentnosti.

Dôsledkom je teda situácia na trhu práce kde dopyt po práci zostáva nesaturovaný v dôsledku nezodpovedajúcej ponuky a to aj z pohľadu množstva aj štruktúry. Tento rozdiel silnie a nadobúda podobu otvárajúcich sa nožníc. Podľa personálnych špecialistov je situácia

na Slovensku kritická a povedie k hodnotovým zmenám. Strategický poradca CEO pre riadenie zmien v Poštovej banke Ján Odzgan uvádza, že na trhu práce je taký nedostatok skutočne hodnotných ľudí, že pri výberových rozhovoroch začíname vnímať obrátenosť rôl. Je možné, že nastane čas, kedy na výberový rozhovor nebudú prichádzať uchádzači, ale zástupcovia organizácií budú navštevovať potenciálneho zamestnanca a navzájom súperiť, kto mu ponúkne atraktívnejšie podmienky (Odzgan, 2017). Vyžadovanie a rozvíjanie schopností ako je podnikavosť, kreativita, analytické myslenie, so zámerom zvyšovania miery autonómie, zodpovednosti, a pripravenosť plniť úlohy strategického charakteru, vedie k prehodnocovaniu objektu riadenia. Objektom riadenia sa stáva kompetentnosť ľudí a ich potenciál, ktorého nositeľmi sú ľudia samotní. Zamestnanec sa dostáva do roly zákazníka o ktorého potenciál (zdroje) je záujem.

Na otázku, aké sú prejavy hodnotových zmien vnímania ľudí v organizáciách vo vzťahu k hodnotám, ktoré sú preferovanými v podnikaní a ktoré tvoria jadro podnikateľských modelov odpovedáme skúmaním koncepcií formovania a rozvoja pracovného potenciálu. Konštatujeme že, personálni špecialisti formujú podnikovú kultúru a deklarujú hodnoty, ktoré sú piliermi podnikovej stratégie, aby podporili implementačnú fázu smerom k súčasným zamestnancom, a zároveň vytvorili jasný obraz o očakávanom organizačnom správaní, ale aj možnostiach prieniku ašpirácií uchádzača a programov pre riadenie kariéry organizácie.

Útvary riadenia ľudských zdrojov sa dostávajú do roly business partnera, partnera pri tvorbe pridanej hodnoty organizácie, a lídri útvarov nadobúdajú formálnu pozíciu vo vrcholovom vedení organizácií, pretože prítomnosť expertov na riadenie ľudí vo fáze tvorby podnikovej stratégie je žiaduca. Personálni špecialisti na Slovensku majú tendenciu sústrediť sa viac na vykonávanie procesov ako na ich výsledok. Túto tendenciu je potrebné meniť orientáciou na výsledky ich práce, účelnosť a účinnosť, ktorými sa dosiahli a ich zmysel (významnosť) pre hodnototvornú činnosť organizácie. Pre splnenie tejto požiadavky, by mala byť efektívnosť procesov RĽZ merateľná a ich vplyv na ostatné procesy organizácie preukázateľný. Systém RĽZ môže však len prostredníctvom merateľných výsledkov odôvodniť významnosť svojich aktivít a mieru ich vplyvu na celkový výkon organizácie, čo je pre nadobudnutie charakteru strategického partnera nevyhnutné.

V roku 2015 boli témy odborných konferencií komunity personálnych špecialistov na Slovensku zamerané na formovanie pracovného potenciálu, ako sú koncepcia formovania značky zamestnávateľa (Employer branding), definovanie očakávanej hodnoty zamestnanca (Employee value proposition, tzv. EVP), programy pre získavanie referencií (Referal program), riadenie zamestnaneckej angažovanosti (Employee engagement), zamestnanecká diverzita nová generácia zamestnancov (Milenináni), starnutie zamestnancov (nástupnícke programy). Ďalej to bolo meranie výkonnosti útvarov riadenia ľudí, voľba ukazovateľov výkonnosti lídra personálneho útvaru, systém riadenia ľudských zdrojov v čase zmeny a transformácia firemnej kultúry. Predmetom diskusií je digitálna éra v riadení ľudí, nástroje a možnosti, ktoré prináša a kompetencie ktoré vyžaduje. V roku 2017 je ústrednou témou éra zamestnanca, zamestnanec v roly ambasádora a pozitívna zamestnanecká skúsenosť. Podniky musia byť pre zamestnancov/uchádzačov príťažlivé, chcú riadiť emócie. Emócie sú premenlivé, záleží na zákazníckej/zamestnaneckej skúsenosti. V súčasnosti sa stáva zdrojom príťažlivosti výnimočnosť. Príťažlivé systémy riadenia ľudí vytrvalo analyzujú hodnoty, ktoré sú vlastné zamestnancom/uchádzačom, skúsenosť, ktorú prišli do zamestnania nadobudnúť, zážitok, ktorý očakávajú. Pocit výnimočnosti je vyvolaný záujmom a sústredením sa na individuálne špecifiká a očakávania zamestnanca/zákazníka.

5 Záver

Rozvoj priemyslu je integrovaným procesom medzi človekom a strojom prostredníctvom jeho vlastnej zložitosti. Sme svedkami doby kedy ľudstvo vlastní viac, ako kedykoľvek pred tým. Je to výsledok tvorivej činnosti človeka, ktorej dôsledkom je technologický pokrok. Rast ako jediný akceptovateľný výsledok poháňa podniky k čo raz viac sofistikovaným konceptom konkurencieschopnosti. Technologický pokrok zmenšuje fyzický svete a formuje virtuálny svet, ktorého potenciál sa javí bez hraníc. Svet práce v období štvrtej priemyselnej revolúcie je predmetom vedeckého bádania, odborných diskusií, ale aj dôvodom pre vyjadrenie obáv zo zmien podstaty práce, dopytu po práci a sociálnej neistoty.

Genéza vývoja skúmania človeka v organizácii sa začala odčlenením človeka od výrobnej linky, pokračovala orientáciou na jeho osobnosť a potreby, ďalej sa rozvíjala vnímaním jeho ašpirácií, neskôr hodnôt a dnes je dôležitý zážitok zo zamestnania.

Súčasný vývoj vo svete práce sa označuje ako „Emplyee age“ (éra zamestnanca), kedy špecialisti na riadenie ľudí formulujú zákaznícky orientované koncepcie zamerané na pozitívnu skúsenosť interného zákazníka (zamestnanca), a zároveň sústredené na finančný výkon, stratégiu a podiel na trhu (zákazníka). Podniky musia byť pre zamestnancov príťažlivé, to znamená, že chcú riadiť emócie. V globálnom svete preexponovanej informovanosti zaznamenáva hodnota skúsenosti renesanciu a zdrojom príťažlivosti sa stáva výnimočnosť. Systémové, technologické ale najmä hodnotové zmeny, ktoré sú dôsledkom pokroku definujú novodobé koncepty riadenia ľudí, roly a kompetentnosti ich nositeľov. V podnikateľských biznis modeloch je komponent ľudské zdroje trvalo najdôležitejším determinantom výsledku súčinnosti ostaných komponentov a výslednej pridanej hodnoty.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0412/19 “Systémy riadenia ľudských zdrojov v ére štvrtej priemyselnej revolúcie” v rozsahu 100%.

Použitá literatúra (References)

Fielt, E. (2011). Understanding Business Models. In. *Business Service Management Journal. Vol. 3. 2011.* [online]. [cit. 04.06.2017] dostupné na internete: https://eprints.qut.edu.au/41609/1/Business_Service_Management_Volume_3_Mar2011_Understanding_Business_Models_Final.pdf.

Guthrie, J. - Dumay, J. - Ricceri, F. - Nielsen, CH. (2017). New Directions in Business: Performance Reporting, Communication and Assurance, The Institute of Chartered Accountants in Australia, Sydney. *The Routledge Companion to Intelectual Capital,* Routledge, 2017. ISBN 978-1-315-39310-0.

Kaplan, R.S. - Norton, D. P. (2010). *Efektívní systém řízení strategie. Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Praha: Management Press, 2010. 328 s. ISBN 978-80-7261203-1.

Mouritsen, J., Bukh, P.N., Flagstad, K., Thorbjørnsen, S., Johansen, M.R., Kotnis, S., Larsen, H.T., Nielsen, C., Kjærgaard, I., Krag, L., Jeppesen, G., Haisler, J. and Stakemann, B. (2003). Intellectual Capital Statements – The New Guideline Copenhagen, Danish Ministry of Science, Technology and Innovation, available at: www.vtu.dk/icaccounts

Nielsen, C. - Lund, M. (2012). Business Models: Networking, Innovating and Globalizing, Ventus Publishing, Copenhagen. [online]. [cit. 02.10.2017] dostupné na internete: www.Bookboon.com.

Odzgan, J. (2017). Change before you have to. In. *HRlive*, 2017 číslo 2., ročník IV, ISSN 1339-7419, 2017.

Osterwalder, A. - Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers.* 2010. Hoboken: Wiley ISBN: 978-0-470-87641-1 A

Popjak, Z. (2017). Employee experience v Adidas Slovakia. In *HRlive*, číslo 2., ročník IV, 2017, ISSN 1339-7419.

Sveiby, K.E. (1997). The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-based Assets. 1997. San Francisco: Berrett-Koehler, CA. ISBN 978-1-576-75014-8.

Slávik, S. (2014). Podnikateľské modely, Bratislava: EKONÓM, 2014. 246s. ISBN 978-80-225-3986-9

Contact

doc. Ing. Jana Blštáková, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: jana.blstakova@euba.sk

Analýza finančných nástrojov na trhu cudzích mien za roky 2004 - 2019
Analysis of Financial Instruments on the Forex Market since 2004 to 2019

Peter Badura

Abstract *Forex (FX) is the largest financial market in the world where trades for several trillion dollars are done on everyday basis. The aim of our article is to identify the main changes and trends in the usage and trade volume of various Forex financial instruments. We used mainly the method of time series analysis and method of comparison in the research. The input data for analysis were the information from the Bank for International Settlement, which are being published on a triennial basis. We conclude that the main financial instruments used in foreign currency trading are mainly FX swaps and spot transactions, which together account for almost 79 % of all trades. While the volume of FX options is gradually declining, the volume of outright forwards and currency swaps is steady rising. The most used currencies are still the US dollar and the euro, in which almost 60 % of all trades take place.*

JEL classification*: F31, F33, G15*
Keywords*: Forex, financial tools, currency pairs*

1 Úvod

Forex je skratka pre Foreign Exchange (v preklade trh zahraničných mien, devízový trh), na ktorom prebieha obchodovanie s cudzími menami. Je tvorený vzájomným prepojením veľkých investičných bánk, finančných inštitúcií, brokerov, fondov, drobných retailových klientov a pod. Ide teda nielen o veľké inštitúcie, ale i malých investorov. Na forexe sa denne uskutočnia obchody až za niekoľko miliárd USD. Bank for International Settlement (Banka pre medzinárodné zúčtovanie, skratka BIS) k septembru 2019 odhadla tento objem na 6,59 biliónov USD denne, čím sa opätovne potvrdilo, že trh forex je najväčším finančným trhom sveta.

K devízovým transakciám nedochádza výlučne pri predaji či nákupe tovarov, ale taktiež napríklad z dôvodu minimalizácie rizika a zaistenia fixnej ceny, vhodnej alokácie voľných finančných prostriedkov - napríklad v čase nízkych úrokových mier, či obyčajných špekulácií na rast či pokles kurzov. Ako uvádza Das et al. (2018): „Schopnosť chápať základné trhové vzorce a robiť inteligentné rozhodnutia uprostred turbulentného a organického trhu forex je prvým krokom pri rozhodovaní. Obchodníci a investori dosahujú zisky na forexe nákupom a predajom, keď sú výmenné kurzy dostatočne nízke alebo vysoké. Ideálne momenty na konverziu tam a späť medzi menami možno nájsť napríklad analýzou vhodných indikátorov.“ Autor teda predpokladá, že aj keď ide o najväčší a najlikvidnejší trh, dochádza k momentom, kedy sú vybrané podkladové aktíva podhodnotené alebo nadhodnotené, čo možno využiť pre realizáciu ziskových obchodov. K takýmto obchodom možno využiť rôzne finančné nástroje, ktorými sa budeme zaoberať v našom článku.

2 Cieľ a metodológia

Cieľom článku je prostredníctvom analýzy objemu obchodov s finančnými nástrojmi na trhu forex, identifikovať hlavné zmeny a vývojové tendencie pri ich využívaní. Práve analýza časových radov a komparácia jednotlivých nástrojov, ktoré sa subjektom na FX trhu núkajú, ako aj analýza objemu obchodov v členení na jednotlivé meny budú hlavnými metódami využitými v tomto článku. Objektom nášho skúmania sú tak transakcie na medzinárodnom devízovom trhu. Predmetom skúmania sú samotné finančné nástroje, ktoré sa pre ne využívajú.

Údaje pre analýzu budú zo stránok Banky pre medzinárodné zúčtovanie. Tá každé tri roky realizuje „Triennial Central Bank Survey“, ktorý je najkomplexnejším zdrojom informácií

o veľkosti a štruktúre devízových obchodov na celom svete a zahŕňa tiež mimoburzové obchody s derivátmi. Zverejnením tohto prieskumu si BIS kladie za cieľ zvýšenie transparentnosti trhu a ľahší monitoring aktivít v globálnom finančnom systéme.

Časovým obdobím zahrnutým do výskumu bude obdobie rokov 2004 - 2019.

3 Výsledky výskumu - využívanie finančných nástrojov na trhu forex

Na forexe sa obchoduje s rôznymi finančnými nástrojmi. Realizujú sa tu spotové operácie, forwardy, swapy, opčné obchody a pod., najväčší objem obchodov sa však realizuje najmä cez FX swapy a spotové operácie (BIS, 2019). V nasledujúcej Tabuľke 1 uvádzame priemerný denný obrat trhu forex v skúmaných rokoch, ako aj jeho členenie podľa jednotlivých finančných nástrojov.

Tabuľka 1

Celkový obrat trhu forex (denný objem obchodov v miliardách USD)

Finančný nástroj / Rok	2004	2007	2010	2013	2016	2019
FX swapy	954	1 714	1 759	2 240	2 378	3 202
Spotové transakcie	631	1 005	1 488	2 047	1 652	1 987
Priame forwardy	209	362	475	679	700	999
Opcie a ďalšie nástroje	119	212	207	337	254	294
Menové swapy	21	31	43	54	82	108
Spolu	1 934	3 324	3 972	5 357	5 066	6 590

Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov Banky pre medzinárodné zúčtovanie (BIS, 2019)

V tabuľke si možno všimnúť, že swapové operácie sú rozdelené na menové swapy (oficiálne ako cross-currency basis swap agreement) a FX swapy. Podľa informácií BIS (2008), pri FX swapoch, ktoré tvoria podstatne vyšší obrat na forexe, dochádza k výmene rozličných mien medzi dvoma subjektmi za aktuálny spotový kurz a dohode o budúcej spätnej výmene mien za forwardový kurz – napríklad výmena EUR za USD a súčasne dohoda o spätnej výmene v budúcnosti. Aj keď štruktúra menových swapov sa líši od FX swapov, menový swap v podstate slúži rovnakému ekonomickému účelu ako FX swap. Rozdielom pri menovom swape je hlavne to, že je dohodnutá tiež výmena úrokov v priebehu trvania zmluvy.

Ako možno vyčítať z Tabuľky 1, najväčší denný obrat na trhu cudzích mien dlhodobo tvoria najmä FX swapy (3,2 biliónov USD k roku 2019). Tie sú s výrazným odstupom nasledované spotovými transakciami (2 bilióny USD).

Z čísiel, ktoré máme k dispozícii vyplynul tiež jeden zaujímavý poznatok. Bol ním pokles absolútneho celkového objemu obchodov k roku 2016. Ten sa v porovnaní s predchádzajúcim obdobím znížil o zhruba 300 miliárd USD denne. V roku 2019 však znova narástol, a to až na takmer 6,6 bilióna USD (6 590 miliárd USD).

Ak by sme uvedené čísla transformovali na percentá, aby bolo možné sledovať relatívny vývoj a využívanie jednotlivých nástrojov v rámci celku, vyzeralo by to nasledovne (Tabuľka 2).

Tabuľka 2

Celkový obrat trhu forex v členení na finančné nástroje (denný objem obchodov v %)

Finančný nástroj / Rok	2004	2007	2010	2013	2016	2019
FX swapy	49,33 %	51,56 %	44,28 %	41,81 %	46,94 %	48,59 %
Spotové transakcie	32,63 %	30,23 %	37,46 %	38,21 %	32,61 %	30,15 %
Priame forwardy	10,81 %	10,89 %	11,96 %	12,68 %	13,82 %	15,16 %

Finančný nástroj / Rok	2004	2007	2010	2013	2016	2019
Opcie a ďalšie nástroje	6,15 %	6,38 %	5,21 %	6,29 %	5,01 %	4,46 %
Menové swapy	1,09 %	0,93 %	1,08 %	1,01 %	1,62 %	1,64 %
Spolu	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

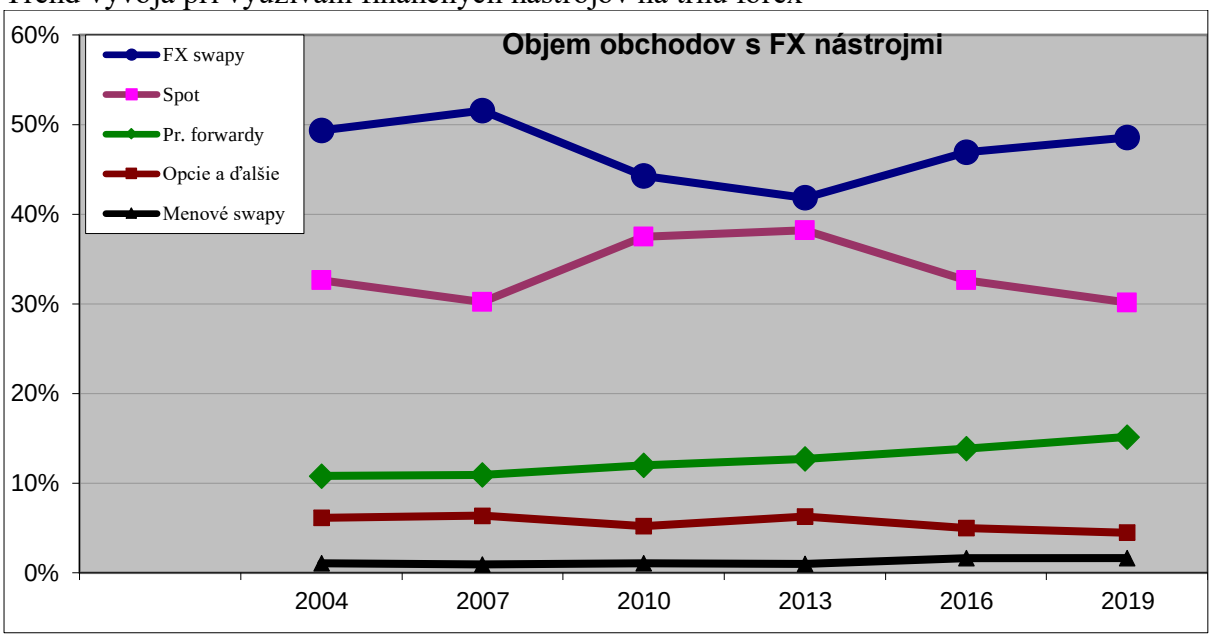
Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov Banky pre medzinárodné zúčtovanie (BIS, 2019)

FX swapy a spotové transakcie spolu v poslednom analyzovanom období tvorili takmer 79 % všetkých operácií, ktoré sa uskutočnili na trhu forex. Na priame forwardy, menové swapy, opcie a ďalšie nástroje tak pripadalo len okolo 21 % zvyšných obchodov.

Pre lepšiu vizualizáciu a analýzu trendov pri využívaní jednotlivých nástrojov prenesieme údaje z Tabuľky 2 do Obrázku 1 ako časové rady.

Obrázok 1

Trend vývoja pri využívaní finančných nástrojov na trhu forex



Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov Banky pre medzinárodné zúčtovanie (BIS, 2019)

Ako možno vidieť na Obrázku 1, od roku 2007 do roku 2013 prekvapujúco výrazne klesol objem FX swapov, a to o približne 10 % z objemu denných obchodov. Do roku 2019 sa však vrátil na pôvodnú úroveň. Naopak, spotové transakcie v roku 2013 svojim objemom takmer prekonali FX swapy. Svoj rastúci trend si však neudržali. Z 30 % všetkých obchodov v roku 2007 vzrástli na 38 % do roku 2013, no do roku 2019 sa vrátili na svoju pôvodnú úroveň tesne nad 30 %.

Zaujímavú rastúcu tendenciu je možné badať najmä u priamych forwardov. Tie boli v roku 2014 len na úrovni 10,81 %, no do roku 2019 sa ich využívanie zvýšilo na 15,16 %. To je relatívny nárast o vyše 40 % a keďže trende je stabilný, možno očakávať ich nárast i v ďalšom období. Rovnako zaujímavý nárast je pri menových swapoch. Hoci v absolútnych číslach tvoria len nepatrnú časť celkových obchodov, v relatívnom vyjadrení bol ich nárast v sledovanom období o vyše 50 %. Naopak, využívanie opcií a ďalších nástrojov postupne klesalo.

V Tabuľke 3 sú uvedené objemy obchodovania s jednotlivými nástrojmi, v členení podľa mien, k septembru 2019.

Tabuľka 3
Objem obchodov podľa jednotlivých nástrojov a mien (v miliardách USD)

Mena	Spotové obchody	Priame forwardy	FX swapy	Menové swapy	FX opcie	Spolu	Podiel
USD	843,5	441,5	1452,5	51,0	121,5	2 909,5	44,15 %
EUR	308,0	128,0	571,0	13,0	45,0	1 064,5	16,15 %
JPY	180,0	72,5	257,5	12,0	31,5	554,0	8,41 %
GBP	120,0	54,5	222,0	9,5	16,0	422,0	6,40 %
AUD	85,0	26,5	93,0	6,0	12,0	222,5	3,38 %
CAD	61,0	21,5	73,0	3,5	7,0	166,0	2,52 %
CHF	43,0	18,0	97,0	1,0	4,5	163,5	2,48 %
CNY	48,5	18,0	68,5	1,0	6,5	142,0	2,15 %
HKD	28,5	13,0	69,5	1,5	4,0	116,5	1,77 %
Iné	269,5	205,5	298,0	9,5	46,0	829,5	12,59 %
Spolu	1 987	999	3202	108	294	6 590	100,00 %

Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov Banky pre medzinárodné zúčtovanie (BIS, 2019)

Samotný americký dolár je zahrnutý v 44,15 % všetkých obchodov na forexe. Ide jednoznačne o najvýznamnejšiu, najviac obchodovanú menu. Druhou najviac obchodovanou menou je EUR, ktoré je zakomponované do 16,15 % všetkých devízových obchodov. Treťou najobchodovanejšou menou je japonský jen, ktorý tvorí 8,41 % obchodov, anglická libra len 6,40 % obchodov.

Zároveň platí, že menový pár EUR/USD je najobchodovanejším párom vôbec. Je taktiež veľmi obľúbený u investorov (ktorí sa snažia odhadnúť, či bude USD oproti EUR posilňovať alebo oslabovať a na svojom odhade zarobiť), no tiež u krátkodobých špekulantov. Tejto problematike sa venovali napríklad autori Petrov a Tribelsky (2015), ktorí skúmali práve menový pár EUR/USD a konštatovali: „Pokiaľ je spread zanedbateľný, podarilo sa nám úspešne dosahovať stabilný zisk. To dokazuje, že aj forex trh je predvídateľný.“ Rovnako tak autori Meng a Sun (2013) testovali schopnosti neurónových sietí na menových párach EUR/USD a GBP/USD. Výsledkom ich skúmania bolo konštatovanie: „V skúmanej sérii dát boli dosiahnuté dobré výsledky. Séria testov preukázala, že stratégie boli konštantne ziskové, a to najmenej počas prvých dvadsiatich dní.“ Ako možno vidieť, menový pár EUR/USD je populárny ako medzi výskumníkmi, tak aj medzi špekulantmi. Tým, že ide o najlikvidnejší pár vôbec, je spread medzi bid a ask cenou veľmi nízky, čo špekulantom umožňuje zvýšiť dosahované zisky. Výskumníci zasa dospeli k záveru, že napriek tomu, že forex je najväčším finančným trhom sveta a menový pár EUR/USD je tým najlikvidnejším párom vôbec, pri jeho obchodovaní možno dosahovať pravidelné zisky a trh hodnotili ako predvídateľný.

Poznámka: V štatistikách BIS sa však možno stretnúť aj s dvojnásobne vyššími údajmi o percentách aj absolútnych sumách zrealizovaných obchodov. Napríklad v oficiálnej štatistike BIS pre rok 2019 je uvedený objem obchodov pre USD na úrovni 5,8 biliónov USD a zároveň objem obchodov pre EUR na úrovni 2,1 biliónov USD (to je spolu 7,9 biliónov USD). Už len tieto dve meny by tak svojim objemom prekračovali celkový denný obrat celého trhu forex. Aj preto sa v niektorých tabuľkách daných štatistík uvádza, že denný obrat forex trhu je až 13 biliónov USD. Vyplýva to zo skutočnosti, že meny sa obchodujú v párach, a preto je v nich zarátaný ten istý obchod v plnej sume ako pre USD, tak aj pre EUR (pokiaľ je obchodovaným párom práve EUR/USD). Inými slovami povedané to znamená, že každý obchod je zarátaný dvakrát. My sme sa rozhodli prepočítať objem obchodov na klasickú škálu do 100 %, ktorá má

predsa len lepšiu výpovednú hodnotu. Rovnako pre absolútny obrat všetkých finančných nástrojov spolu boli zvolené hodnoty v sumách, ktoré sa rovnajú oficiálne zverejneným 6,6 biliónom USD.

4 Záver

Náš článok zameraný na analýzu devízových operácií a finančných nástrojov devízového trhu poukázal na niekoľko zaujímavých skutočností. Najviac obchodovanými menami z celosvetového hľadiska sú dlhodobo americký dolár a euro. Len tieto dve meny tvoria vyše 60 % celkových forex obchodov. V ich závese je japonský jen a britská libra, ktoré spolu tvoria ďalších 15 %. Ak by sa teda podniky rozhodli uzatvárať obchodné zmluvy v menách, ktoré majú len tú najvyššiu likviditu a sú zároveň veľmi stabilné, mali by sa rozhodnúť pre jednu zo skôr uvedených. Tým je možné minimalizovať aj transakčné náklady devízových obchodov.

Podnikateľské subjekty môžu využiť ľubovolné z nástrojov spotového či termínového trhu, ktoré sú im k dispozícii. Pri podrobnejšej analýze časových radov a následnej komparácii sme v článku poukázali najmä na skutočnosť, že finančné nástroje forex trhu si stabilne držia svoje nemenné pozície. Najviac používaným nástrojom sú FX swapy nasledované spotovými operáciami. Tieto dva nástroje dlhodobo tvoria okolo 79 % všetkých operácií z celkového objemu obchodov, ktorý je v súčasnosti na úrovni až 6,6 biliónov USD denne. Zaujímavý je nárast u priamych forwardov. Ich využívanie v sledovanom období stúplo o relatívnych 40 %. Rovnako tak menové swapy - hoci tie v absolútnych číslach nepatria medzi najpoužívanejšie nástroje, zaznamenali v sledovanom období nárast využívania až o vyše 50 %.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0007/2019 „Alokácia aktív v prostredí nízkych úrokových mier vo finančných a nefinančných podnikoch v SR.“ v rozsahu 100 %.

Použitá literatúra (References)

BIS - Bank for International Settlement. (2008). *The basic mechanics of FX swaps and cross-currency basis swaps* [online]. http://www.bis.org/publ/qtrpdf/r_qt0803z.htm [accessed 28. októbra 2019].

BIS - Bank for International Settlement. (2019). *Triennial Central Bank Survey of Foreign Exchange and Over-the-counter (OTC) Derivatives Markets in 2019* [online]. https://www.bis.org/statistics/rpfx19.htm [accessed 18. októbra 2019].

Das, L.B. et al. (2018). Big Data Forex Analysis using GPU Computing. In *Proceedings on 2018 IEEE 3rd international conference on computing, communication and security (ICCCS).* Kathmandu, Nepal: IEEE Nepal Sub Sect, pp. 14–19. ISBN 978-1-5386-6227-4.

Meng, L. - Sun, Y. (2013). Research on Automated Forex Trading System Based on BP Neural Network. In *Materials processing and manufacturing III, PTS 1-4.* Zhangjiajie, China: Trans Tech Publications Ltd., Vol. 753-755, pp. 3080–3083. ISBN 978-3-03785-764-9.

Petrov, V.Y. - Tribelsky, M.I. (2015). FOREX Trades: Can the Takens Algorithm Help to Obtain Steady Profit at Investment Reallocations?. *JETP Letters.* Vol. 102, Issue 12, pp. 841-844. ISSN 0021-3640.

Contact

Peter Badura
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikových financií
Dolnozemská cesta 1/b
851 04 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: badura.peter@gmail.com

Failure of startup companies

Richard Bednár

Abstract
Companies are constantly looking for new opportunities to innovate their business. One of the modern form is creating startups. According to the European Association of Business Angels there are launched about 50 million new projects every year (137,000 per day), but 90% of them fail. Another approximately 5% is in the frozen status, they develop certain activities but are insufficient to assert themselves. The success of a further 3% startup can be discussed. From the financial point of view, they are moving to the red and black numbers, the amount of the investment has returned, but the growth of the startup is unlikely. Only 1.5% of the remaining startups can be identified as successful projects. In the paper we analyzed 154 startups, which had a minimum viable product and also some investment but failed. The main aim of the research was to identify the factors leading to the failure.
JEL classification*: M20*
Keywords: *failure, startup, investment, MVP, business model*

1 Introduction

Startup is an enterprise designed to search for a repeatable and scalable business model, unconventional thinking, creativity and originality (Ljudvigova, 2017). Authors Steve Blank and Paul Graham (2010) define startup as a temporary institution created to find a repeatable and scalable business model. Such a business model is based on the potential to achieve substantial sales growth without significantly increasing costs. According to Blank (2010), the startup is temporary because its goal is to become a big business. Alex Wilhelm from TechCrunch quantified indicators or rules to help determine what is or is not a startup. If one of these parameters can be applied, a company is not a start-up: the rate of revenue over the last 12 months exceeds $ 50 million; an enterprise has 100+ employees and / or its value exceeds $ 500 million. (Shontell, 2014). Ljudvigova (2017) argues that the essence of the startup is unconventional thinking, creativity, originality, or novelty.

Holacracy was identified and described by Skorkova (2016) as a new type of organizational structure suitable for startups. The main goal of founding a startup is to discover new marketplaces and create high added value products. (Procházková, 2014) According to Ayah Bdeir (2018) from smallBits, the first startup criterion is something new - the process, the product, the category, the business model, the ecosystem. An American entrepreneur and author of the Lean Startup, Eric Ries is one of Steve Blanc's students, but their views and experiences affecting the definition different. According to Ries (2015) a startup is a people-made institution to deliver a new product or service under conditions of extreme uncertainty. We can say, that startup is an enterprise that brings new and innovative outputs to market. Sometimes, however, it is not easy to assume that the news is taken by customers, and therefore is associated not only with high growth rates but also with a high risk. People in the startup must be convinced of the importance of their work and success.

1.1 Startup failures

According to the Cambridge Associates investment firm, 40% of the startup business has a chance for business success (Griffith, 2017). According to the European Association of Business Angels (2017) there are launched about 50 million new projects every year (137,000 per day), but 90% of them fail. Another approximately 5% is in the so-called "Zombie" status, they develop certain activities but are insufficient to assert themselves. The success of a further

3% startup can be discussed. From the financial point of view, they are moving to the red and black numbers, the amount of the investment has returned, but the growth of the startup is unlikely. Only 1.5% of the remaining startups can be identified as successful projects. U.S. Bureau of Labor Statistics (2016) collected and processed data between 1995 and 2015. According to these statistics, only 80% of new startups will operate on the market for more than 2 years. Zagorsek (2016) studied business model and strategies of startups. In his work, he identified the positive impact that strategy of higher price has on the acquisition of paying customers. Slavik and Hagarova (2016) analyzed 76 startups and found that the imperfection, incompleteness or malfunction of their business model was one of the main reasons for the failure of the startups. Bill Gross (Skollicorn, 2017), founder of Idealab Incubator 20 years ago, also analyzed a success of startups. Gross conducted private research, quantitatively quantifying the success factors of 200 startups. Half of the participating companies were co-operating with Idealab, and the other half included some major startups selected from the market. As a result of the comparison of 200 successful and unsuccessful startups with five criteria, it was through the statistical survey to define the trends that determined the most likely importance of the order of the elements. According to this author, 3 the most important success factors are: high-quality team, high-quality business model and right funding plan. Similar results brought the KPMG survey (2016), where startup community and investors have agreed on the top 3 growth drivers: building a high-quality team, accessing the international market, and raising finance.

The research - Startup Genome report (2011) analyzed 650 web startups and has created a list of 14 startup success indicators, of which the top 7 are: 1. Founders that learn are more successful; 2. Startups that pivot once or twice times raise 2.5x more money; 3. Many investors invest 2-3 times more capital than necessary in startups that have not reached problem solution fit yet; 4. Investors who provide hands-on help have little or no effect on the company's operational performance; 5. Solo founders take 3.6x longer to reach scale compared to a founding team of 2 and they are 2.3x less likely to pivot; 6. Business-heavy founding teams are 6.2x more likely to successfully scale with sales driven startups than with product centric startups; 7. Technical-heavy founding teams are 3.3x more likely to successfully scale with product-centric startups with no network effects than with product-centric startups that have network effects;

Due to the generally low startup success rate, Gilbert Gonzalez (2017) has decided to conduct a research that was published in 2017. In the research, quantitative and qualitative methods were used to find factors of failure. Quantitative analysis was related to macroeconomic factors. qualitative analysis was focused to the microeconomic point of view and analyzed 23 startups. This group was consisted of 12 failed and 11 successful startups. Gilbert identified the three most important reasons for failure: Entrepreneurs are not motivated by career autonomy, Entrepreneurs did not identify and utilize allies, Entrepreneurs did not design and understand a margin of safety (MOS) in the initial business model.

Fract company analyzed a sample of 193 founders testimonies, which were collected from 2000 to 2016 (Troung, 2016). According to research results, up to 51 of the total number of analyzed startups failed because of an unrealizable business model (51%). Among the most important reasons were the early depletion of finances (46%), lack of financial resources (34%), a problem of finding investors (25%), product / technology problems (24%) and lack of demand (23%). CB Insider (2014) analyzed a sample of 101 startups whose founders were willing to share their story of failure. The biggest problem was the lack of customers interest for a product (49%), the depletion of the funds (29%), the incorrect team (23%), the underestimation of the competition (19%), the incorrect price and cost setting (18%) and a poor business model (17%).

The ArcticStartup independent technology blog in collaboration with CoFounder Magazine, created analysis Top Reasons for Startup Failure published in 2015 (Linamagi,

2015). The research was based on the testimony of founders who failed. Sampel of this research was 100 startups. Results brought 7 main causes of their failure: 1. The team does not have what it takes to succeed; 2. The idea is not serving the market need; 3. Running out of cash too fast; 4. Not being able to support growth; 5. Poor allocation of resources and money; 6. Not realizing the competition in the market and 7. Ignoring customers.

As we can see, the most common cause of a startup failure is a weak or non-existent demand for a product or service, followed by a depletion of financial resources, a poor cooperation in a team and significantly better competition on the market. In our research, we will further analyze the specific causes of startup failures in our sample and describe some caste studies.

2 Method and Aim

In the first phase we compared current knowledge in scientific literature, using resources in the ScienceDirect, Springer and RePEc databases and Google Scholar Search. Subsequently, based on comparisons of literature and scientific research, we created a structured questionnaire that helped us to structure and analyze 154 statements of the startup founders. We received these testimonials from the Autopsy.io database which was founded by Maryam Mazraei and Matthew Davies in September 2014 (2014) and CB Insight (2018), which creates list of blogs, testimonials of the startup founders, who evaluate reasons of their failure.

The list of analyzed startups: 37Coins, 99dresses, Admazely, Allmyapps, Amiloom, Argyle, Arkad, ArsDigita, BackChat, Backfence, Balanced, Bawte, Bellstrike, Berg, Bitpass, BitShuva, Bloom.fm, Bluebird, Blurtt, Bookish, Boompa.com, Brawker, BricaBox, Campus, CertTime, Circa, College, Inside View, ComboCats, Condom Key Chains, Critica, Cryptine, Cusoy, Decide.com, Delight, Device Fidelity, Devver, Diffle, Digital Royalty, Dijiwan, Dinnr, DoneByNone, Droppie, eCrowds, Emjoyment, EventVue, Everpix, Exec, Exfm, Fastr, Flowtab, Flud, Formspring, GigaOm, Goldee, Gowalla, GreenGar Studios, GroupSpaces, GuGo, HelloParkng, HowDo, Imercive, Intellibank, IonLab, Kato, Keep Fit Stay Sane, Kiko, Kiniku, Kinly, Kolos, LayerVault, LifeClick, Lookery, Lumos, Manilla, Mass-customized Jeans, Meetro, Mochi Media, Monitor110, Moped, MyFavourites, MyManual, Nebula, Needium, NewsTilt, Nokter, Nouncer, On-Q-ity, Optier, orat.io, Ordr.In, Outbox, Overto, Parceld, Patient Communicator, Patterbuzz, Plancast, PlayCafe, Poliana, Pollarize, Popin, ProtoExchange, Pumodo, Q&A Service, Quake resQ, Rate My Speech, Readmill, RewardMe, RiotVine, Rivet & Sway, Saaspire, Salorix, Samba Mobile, Sampa, Secret, Seismic Video, Shnergle, SMSnoodle, Sonar, Speekle, Springpad, Standout Jobs, Starthead, Stipple, Tageme, TalentPad, Teamometer, TeeBeeDee, The Last Guide Company, This Is My Jam, Thrively, Tigerbow, Totsy, Travelllll, Treehouse Logic, Twitpic, UDesign, UniSport, Vitoto, Wahooly, Wake-up, Wantful, Wardrobe, Wattage, Wesabe, Why Own It, Wishareit, Wishberg, World Buwwor, YouCastr, Zagreb Cohousing, Zillionears, Zirtual and Zumbox.

The main aim of the research was to identify the factors leading to the failure of startups. The result has been to create an overview of the mistakes that young entrepreneurs commit at the early beginning. We divided the main goal into testing three hypotheses in which we analyzed possible failure indicators:

a) Most startups have an inadequately defined product / problem and its solution.
b) Startups do now know how to correctly estimate customer, target group and market potential in the industry.
c) Startup failure is mostly caused by incorrect setting of the revenue model.

3 Results

Analyzed startups were established in 2009-2017. The average period of startup existence was 31 months. The fastest failure was reached in 2 months and the longest business time was

63 months. Modus, the most common startup existence period, was 12 months and the median was 26 months. The gender analysis showed that 97% of the founders were men. This is mainly due to the fact that most of the startups are created in the technology sector, which is still the main domain of men. From the place of company establishment point of view, nearly 75% come from the US, most of them from San Francisco, California, which not far known as Silicon Valley. Startups were in a business mostly in area social applications (28%), software tools (27%), data analysis (8%) education (6%), and also internet security, financial services, gadgets, food and beverages and robotics. More than 90% of analyzed startups received an investment, mostly in the amount of 10-100 k Euros and 1-10 mil. €. Only 8.35 % of them did not receive any investment.

Table 1
Investments (in €)

Investment type	up to 10k	10 – 100k	100k – 1 mil.	1 – 10 mil.	> 10 mil.	∑
3 F (family, fools, friends)	9.75 %	6.50 %	5.20 %	0.65 %	-	22.10 %
business angels	-	6.50 %	5.20 %	7.15 %	0.65 %	19.50 %
investors	-	13.00 %	3.25 %	17.55 %	2.60 %	36.40 %
banks	1.95 %	3.90 %	1.30 %	-	-	7.15 %
other	5.20 %	1.30 %	-	-	-	6.50 %
∑	16.90 %	31.20 %	14.95%	25.35 %	3.25 %	

Source: own research

Startup statistics in the literature show that approximately 90% of startups are convicted to an absolute failure and their further fate is extinction. In our research, we have analyzed startups from around the world. Based on the analysis, we identified 13 different factors, which, according to the founders themselves, caused the failure of their startup. In each startup, we identified maximum of two biggest problems which resulted to failure. A detailed overview is provided in Table 2.

Table 2
Failure factors (in €)

Factor	%
No market need	39,00 %
Lack of money	32.50 %
Cost issues	28.60 %
Problems with investors	25.35 %
Problems in team	20.15 %
Lack of enthusiasm	11.70 %
Not right business model	9.75 %
Too strong competitors	9.75 %
Ignoring customers	8.45 %
Boring product	7.15 %
Burning out effect	4.55 %
Bad timing	3.25 %
Not the right pivot	1.95 %

Source: own research

 ISBN 978-80-225-4656-0

3.1 No customer interest (39.00 %)

The most common mistakes that startups do – they continually improve the product and sitting on the idea. The founder brings new ideas to the startup. As a beginner, an innovative entrepreneur strives to develop a perfect product. It continually creates new functionality without testing the market. Ignoring customers is a waste of time and finances. The most common startups are therefore failing when they ignore customers and try to create a final product without testing on the real market. Many of them have fear of disclosure. However, if an entrepreneur does not start testing his product on the real market, he will never see his real need. If there is a real problem that nobody is solving and the startup will bring easy, simple, quality and affordable solution, it is on the right way to be successful.

An example is a startup - Droppie. It was an innovative date application, in which a user could simply create a photo, attach a text message and leave it at some place. As soon as another user walked around the photo, he acquired it and could see it, write to the author and see his profile. At this time, both parties began to entertain conversation and talk together. The photo could take only by 5 people and then disappeared. The algorithm had ensured that only relevant and interesting content was shown to users. The target group was young people who wanted to meet new people using new technologies. The application was free.

The end was announced on October 27, 2015, and the application was shut down on December 12, 2015. According to the founders, the content that was created was not relevant and powerful enough for people to come back. The solution of dating was too poor. This was the main reason why they were unable to maintain growth without feeding them with expensive advertising. They have found that location proximity is not enough to provide interesting content for their users. The founders, however, are not sorry to dedicate time and energy to the project. Thanks to this, they have gained enormous life and entrepreneurial experience, a new look at the world and many good contacts.

3.2 Lack of money (32.50 %)

One of the biggest problems is the premature depletion of financial resources. It is the second most common reason for failure. After launch, startups often spend all their money on finalizing a product with unneeded features or investing in PR or on-line marketing before they create a worthwhile product for their customers. In the initial phase, the whole project is based on the work of thinkers who are willing to put their own time, knowledge and energy into the project. It is natural for the founders that they invest own finances, but over time they must ensure that sufficient funds are made available for further operation.

After the initial euphoria of the idea and after the initial development, founders start to solve the issue of finance needs for the creation of a prototype (mainly technological), marketing, market research or legal advice costs. They gradually present their ides to individual investors, business angels, or venture capital funds. Another euphoria occurs when investors finance first round. If the start gets to this stage, it is likely that the investor oversees the efficient use of funds and guarantees that he will market his product to protect his investment. It will also help in setting a pricing strategy. When investors do not finance next rounds, startup must hurry up to start selling their product/service or they will deplete their financial resources. As we could see, in the majority startups do not manage launching sell, and this was the second most frequent cause of startup failures.

An example is the startup - Tageme. Its founder lost his keys at the beginning of 2014 and had to change all the locks. When it was over, someone found his keys. Since the person did not know who they belonged to, he did not get to the owner in time. So, he started to create Tageme – pendant. If a finder finds some Tageme tags, he can scan a unique QR code or upload

information via NFC. Through a secure cloud, a direct and anonymous link can be created between the finder and the owner, through which they can instantly communicate without having to share any data. Personal information will only be gained by the parties if they decide to share them. The system is compatible with all systems - iOS, Windows Phone and Android. Tageme is also designed to be watertight. This allows for a complete construction and independence from the battery that needs to be replaced.

On August 6, 2014, the company launched a crowdfunding campaign on Indiegogo, which aimed to reveal the real interest of the market, create pre-orders, and generate sufficient capital to produce a pendant. The first 30 pieces cost 9 USD. After selling this number, the price has risen to $ 19, with a purchase of ten pieces costing $ 9.5 per piece. As part of the Indiegogo campaign, Tageme's target was to raise $ 15,000, which was over $ 299. It was the primary goal, the absolute minimum for the commencement of mass production. However, the company had bigger expectations. This pendant was bought by 130 people. Afterwards, the founders invested own money to the development and travel cost. Mass production has never started. Money was returned to Indiegogo. The main reason was the financial difficulty of production. At the same time, it would be very difficult to reach a point where so many users will be that the product itself will be spreading. To achieve this, Tageme would need several times more investment but could not be earned, investors did not believe this project. In April 2015, the company closed.

3.3 Cost issues (28.60 %)

There are always some costs associated with the start of business, often much higher than founders estimates. Startups in our sample failed because they often did not take into account all the required costs when budgeting their financial needs in their company. They created an initial plan with initial costs and thought it would be enough. Often, they did not consider all the daily costs, they did not thought about payments, rents, energies, lawyers' fees, and other expenses. At the same time, they did not plan ahead enough to make sure their company had enough cash to cover the costs. There were also more reasons, why founders failed their budgeting: acted under the pressure of their investor and defined only preliminary costs, did not know which material they will finally use, could not define all cost items (material costs, labor costs, investments to technology, etc.).

Each year, earthquakes cause global damage of $ 12,106 billion, cuts lives of more than 4 billion people and kills 63 thousand people. The most affected countries include Japan, China, India, Indonesia, Chile, Papua New Guinea, Mexico and California. This unhappiness can only be avoided by early warning. The first motive to work on this topic was the First Lego League School of Natural Disasters, where Martin, the founder of Quake resQ, joined with the Hexadron Team. He has decided to address the issue that affects a large number of people around the world - earthquakes. From the very beginning, he met with experts in seismology and at the same time began to analyze the competition. He found that there are only a few companies in the world that produce seismic detectors and sell them for more than € 50,000. Technologically demanding, they have to land at least 12 meters deep into the earth and can detect an earthquake when it occurs. Such an investment can only be allowed by larger institutions, businesses, cities, or wealthy people.

The team decided to create a box that captures the seismological waves that the human body does not feel. Subsequently, via the server, it sends a signal to the mobile phones that are connected to it and alerts when the earthquake comes, what will be strong and what to do. The box can predict 98% of all types of seismological waves. The battery lasts for almost 2 years. The main competitive advantage of Quake resQ lies in the simplicity of production, the box size, the minimum energy consumption and the low cost of production costs. Martin wanted to

sell the box at 1% of the competition price and therefore for 59 €.

The company eventually failed to pay for its team and to make the box functionally. They managed to create only one prototype that did not meet the factory and safety standards. At the same time, the minimum of money did not allow the product to be developed and the mobile application developed in a sufficiently presentation form. Startup had to close.

3.4 Problems with investors (25.35 %)

It seems, that finance is the biggest problem, because it takes second and third place in our results. In this case, it is more about problems with investors. Founders defined the main issues: the startup has hurt its investors several times and failed to fulfil the required goals in the basic series, thereby losing confidence / the startup did not produce any evidence to increase its potential to convince the investor of its exponential growth potential (pre-contract with buyers, a large number of applications downloads, sales, success in the crowdfunding campaign, etc.) / lack of logic of the business model from the investor perspective / insufficient investor awareness of all issues, / time has shown that there is no understanding between the startup team and the investor.

Annually, more than 1 million people die as a result of not providing early first aid. This is due in particular to the fact that sanitariums and doctors are limited and can not be anywhere and immediately. At the same time, patients are not promptly calling for first aid. The primary idea of responding to this problem arose at the medical faculty, where the students involved in the volunteer activities addressed current world issues. In a single discussion, a student told others that in Israel had been ambulance some years ago for about 40 minutes at an accident, and afterwards one of the local helped cut that time by half using one simple application. After a long discussion of the possibilities of improving first aid, Samuel with two medical students and three computer science students created LifeClick. The application helps people searching for first aid or witnesses of an accident. In a case of a problem, a client will launch the application and send the signal and locate himself. This will make the rescuers - volunteers in the immediate vicinity and those who arrive - aware of the first aid.

LifeClick won 3rd place at the InnovationHack competition, where took part 50 people from 5 countries of Europe (Great Britain, Switzerland, France, Czech Republic and Slovakia). In spite of great public support and many awards he has not been able to find an investor. They appreciated the idea, but they did not see enough profitable business. Startup did not find any investor and after spending own money, the startup closed.

3.5 Problems in team (20.15 %)

Just as important as a good product is to have the people who create and manage it. In the analyzed startups, a lot of good ideas failed because the founder was not able and willing to share the idea, delegate powers and create a great team. If he was able to create it, communication, internal motivation and lack of expertise were often failing. Team was not often stable, team members did not want to invest full-time to the idea or they did not have enough experiences.

The main problem was, that teams were consisted of conflicting rivals who perceived individualism and egoism as a norm of behavior. They have enforced their truth, they have become entangled, and they have been jealous. The problem was also that the teams had a weak leadership. The team managers were not able to implement and control the rules of teamwork. Leader's role was suppressed, allowing the strong and ambitious individual in the team to take the lead. Often, there have been open or hidden conflicts with the team managers. The weak leaders sometimes realized his position and temporarily stood up, but it was rather the opposite. In other cases, there were the authoritarian leaderships - the managers have enforced their

solutions. Managers responded to this with increased pressure on people who resisted with silent defiance. There has been a vicious circle of demotivation and under-performance. The less conspicuous problem was the unified view of the role and goals. Managers, whether for poor management, ignorance or too much control, did not discuss with their team about tbeir goals and performance standards. People did not drag on one leg, but they talked unnecessarily about why the task is not important or how it cannot be fulfilled. There was an inadequate discussion of relationship problems. There was little or only formally discussed the relationship in teams. Managers of such teams have tried to solve the relationship problems with relaxation-fun actions called outdoor training, with nothing to do with training. Relationship management was the least developed area of human resource management in our research.

Nearly 78% of children suffer from a speech defect. The problem of speech vices is widespread in every language. If speech defects of children were removed at pre-school age, then there would be no problems at school and no bullying. At the same time, the main problem faced by speech therapists and parents at home is the low motivation of children to practice logopedic exercises. Parents go to speech therapist but they do not have time to exercise at home. Children, however, do not exercise once a week, and therefore the disorder sometimes does not get rid of them at all. The team of startup Speekle decided to create a game logopedic software system that partially complements the role of the parent, speech therapist, and create fun for children. It also records progress as well as potential problems. The beta version was launched in March 2013 and was downloaded by more than 1,000 people. The prototypes were tested in the Asobi logopedic center. The company has begun its full operation in March 2014.

After the launch, the startup won 2 competitions (Enterprise Challenge 2013, Image Cup 2013) and gained several tens of thousands to start a business. Most of them in the form of a service (marketing or legal). When the team was created, all the members were so excited about their work and they were performing relatively good performances. However, the majority of the team a few months after their inception had final exam at university and had to prepare so Speekle was moved to second place. After the final exam, team members find jobs a again - they did not have enough time on Speekle. It can be said, therefore, that it is currently weakened by the motivation to work hard. Veronika, the founder, is currently looking for an investor to secure an investment so that all members can be fully involved in the development of Speakle. But the search takes 2 years and the startup is probably forever frozen.

4 Discussion

From the idea to startup and later to create a successful business, it is, of course, a long and complicated way. The idea itself contributes very little to success, and it is mainly engagement, perseverance, experience, professionalism, but also a great deal of luck. Several surveys show that up to 90% of startup startups are convicted of failure because they lacked some essential ingredients. Another approximately 5-8% is working, but it cannot be pushed forward, with long-term success rates moving to the limit of red and black numbers. Only about 1-2% of startups are successful and can be considered as long-term sustainable projects. And only a small amount - 0.5% of the startups, will really succeed to jump.

Reasons why so few startups survive is very much. It is like a multiparametric equation, it is enough if only one variable has not the correct values so that the overall result ends with disappointment. The most common reason for a startup failure is to address the not-right needs to people and companies. Each founder must have a perfect insight into the market, its size and needs, but especially the competition and its solutions, advantages and disadvantages. Very important is the continuous gathering of feedback from the environment, from future customers to the trial version of the product. Startups often want to create their creations to excellence, maximum functionality and complexity. This, of course, takes much more time than to come to

market with the basic version, verify the market response, and then add more features and capabilities. Not to mention that more time means more development costs and the risk that the product will come to market late.

Startups have to learn how to delegate tasks and powers and do not try to do all their tasks. The key is team, its quality and mutual communication and coordination. Passion and enthusiasm for the realization of the intention is also important. If someone sets up a startup with the primary goal of becoming a millionaire as soon as possible, or because it is currently on the course, his enthusiasm will not last long and will not attract the right members of the team, advisers, sponsors, supporters and investors. Key people in a team have to live for their project 24 hours a day, they must trust the idea and give it their time, energy, thoughts and feelings.

Founders, especially younger or beginners, often lack experience with business, business plan, marketing, intellectual property protection, presentation skills, etc. They can learn some skills at trainings and courses by networking in a startup community, but most of the time it is not enough. It is more effective to use the services of mentors who already have their experience and know how to advise, help and direct.

Acknowledgement

The paper publishes research results of project in grant scheme VEGA MŠ SR n. 1/0412/19 “Human Resources Management Systems in 4.0 Industry Era“.

References

CB Insight. (2018). *253 Startup Failure Post-Mortems*. (2018), https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-post-mortem/#2018update1, [accessed 7.9.2019].

Autopsy. (2015). *Lessons Learnt from Failed Tech Startups*, http://autopsy.io, [accessed 17.8.2019].

CB INSIDER, *The Top 20 Reasons Startups Fail.* (2017), https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/, [accessed 11.8.2019].

Early stage investing explained. (2016), http://www.eban.org/about-angel-investment/early-stage-investing-explained, [accessed 11.8.2019].

Forbes. (2018) *14 Founders On What Makes A Startup*, https://www.forbes.com/pictures/emjl45hjge/ayah-bdeir-founder-of-littlebits/#7b236ba260ff, [accessed 12.8.2019].

Gonzalez, G. (2017). *What Factors Are Causal to Survival of a Startup*? In Muma Business Review: A publication of the Muma College of Business, https://pdfs.semanticscholar.org/ec25/788ff2d7190f628b75beff9a542d3da62d98.pdf. (Vol. 9, pp. 97-114) , [accessed 13.8.2019].

Griffith, E. (2017). *Conventional Wisdom Says 90% of Startups Fail. Data Says Otherwise*, http://fortune.com/2017/06/27/startup-advice-data-failure/, [accessed 7.8.2019].

KPMG in Slovakia. (2016). *Startup Ecosystem Survey Slovakia*, https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/06/startup-ecosystem-survey-slovakia-2016.pdf, [accessed 13.8.2019].

Linamagi, T. (2017). *The Most Common Reasons Startups Fail*, https://www.fastcompany.com/3044519/7-of-the-most-common-reasons-startups-fail, [accessed 13.8.2019].

Ljudvigová, I. (2017). Výskum vertikálneho a tímového vodcovstva v slovenských startupoch. In *Manažment podnikania a vecí verejných*. Bratislava : Slovenská akadémia manažmentu. (Vol. 12, pp. 1-10), ISSN 1337- 0510.

Procházková, K. (2014). Podnikateľské modely vybraných medzinárodne činných podnikov. In *Revue mladých vedcov.* Žilina : Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta riadenia a informatiky, Inštitút manažmentu. (oo.70-72), ISBN 978-80-554-0892-7.

Ries, E. (2015). *Lean Startup: Jak budovat úspěšný byznys na základě neustále inovace*. (1st ed.). Prague, BizBooks, Albatros Media, (pp. 31-34), ISBN: 978-80-265-0389-7.

Shontell, A. (2014). *This Is The Definitive Definition Of A Startup,* http://www.businessinsider.com/what-is-a-startup-definition-2014-12, [accessed 22.8.2019].

Skillicorn, N. (2017). *The single biggest reason why startups succeed*. In Ideatovalue, https://www.ideatovalue.com/inno/nickskillicorn/2017/05/single-biggest-reason-startups-succeed/, [accessed 7.8.2019].

Skorková, Z. (2016). Competency models in public sector. Procedia - social and behavioral sciences. In the *3rd International conference on new, challenges in management and organization* : Dubai 2 May 2016. [S.l.]: Elsevier, 2016. (pp. 226-234).

Slávik, Š., Hagarová, R. (2016). Podnikateľské modely startupov. In *Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie startupov II.* Bratislava. (pp. 162-169).

The Ecommerce Genome by Compass. (2011). *Startup Genome Report,* https://s3.amazonaws.com/startupcompass-public/StartupGenomeReport1_Why_Startups_Succeed_v2.pdf, [accessed 22.8.2019].

Troung, A. (2017). *After analyzing 200 founders' postmortems, researchers say these are the reasons startups fail*, https://qz.com/682517/after-analyzing-200-founders-postmortems-researchers-say-these-are-the-reasons-startups-fail/, [accessed 21.8.2019].

U.S. Bureau of Labor Statistics. (2016). *Business Employment Dynamics*, https://www.bls.gov/bdm/entrepreneurship/bdm_chart3.htm, [accessed 7.8.2019].

Zagoršek, B. (2016).Využitie stratégie na dosiahnutie väčšieho úspechu startupov. In Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie startupov II. Bratislava. (pp. 162-169).

Contact

Richard Bednár
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: richard. bednar @euba.sk

Menová politika, ekonomický cyklus a hospodársky rast
Monetary Policy, Economic Cycle and Economic Growth

Miloš Bikár – Miroslav Kmeťko

Abstract
Important developments both in research and in the actual conduct of monetary policy in recent decades have revolved around the choice of a short-term interest rate versus a reserve quantity as the central bank's direct operating instrument, whether to use some measure of money as an intermediate target, whether to constrain the central bank to follow some fairly simple policy rule, what degree of political independence a central bank should have, and whether to target inflation. The objective of this paper is to analyse the influence of monetary policy measures to different parts of economy, the financial markets and the asset prices. Further we would like to detect the current economic cycle and short term prediction for the financial markets and values of selective assets. Methodologically we have used several economic indicators to measure the monetary policy effect on the economy and an indicator of momentum empirically applicable to Dow Jones stock index. The results indicates, that the monetary policies adopted by major central banks used almost all potential measures to boost global growth and by the next recession another quantitative easing would be applied. From the time point of view, the next recession will occur by the end of 2020-at the beginning of 2021, a little bit sooner than the average of previous cycles with a comparable lower impacts of the financial markets and asset values. However, the outlook is subject to considerable downside risks, as in many economies could be seen slowdown of industrial production growth and increased geopolitical risks.

JEL classification*: C 13, E 44, G2*
Keywords*: economic cycle, global economy risks, monetary policy*

1 Úvod

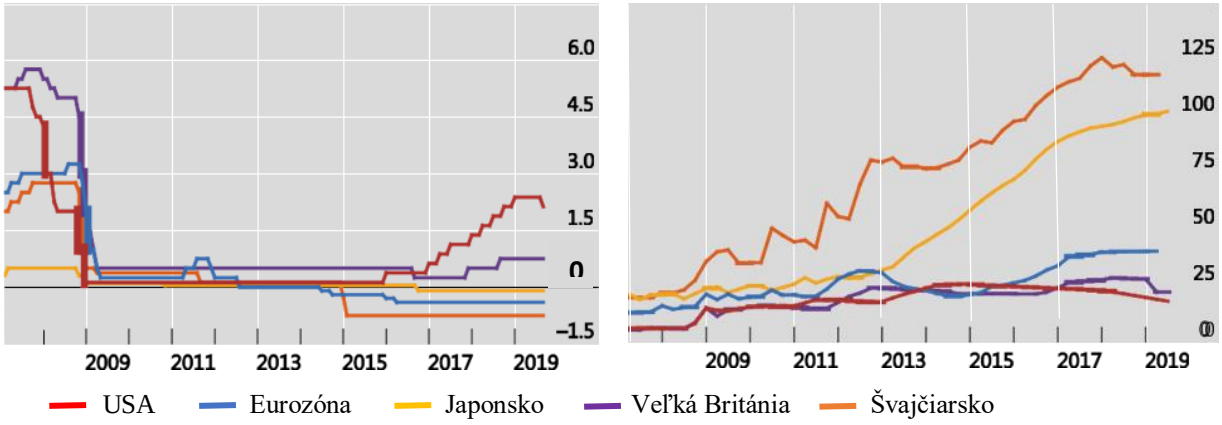
Súčasný ekonomický cyklus bol zásadne ovplyvnený pádom banky Lehman Brothers pred 11 rokmi a následným finančným stresom pre celosvetovú ekonomiku. Panika ovládla finančné trhy a nedôvera investorskej verejnosti voči finančným inštitúciám a nimi vytvoreným hybridným produktom, akými boli napríklad kreditné deriváty, sa prepadla na dno. Úverové trhy zamrzli a likvidita sa vytratila z kritických segmentov globálneho finančného trhu.

V reakcii na uvedený stav, centrálne banky drasticky znížili úrokové sadzby (obrázok 1A), dodali trhom potrebnú likviditu a tradične splnili rolu takpovediac inštitútu posledného veriteľa (Mark a Karadi, 2013).Vzhľadom na komplexnosť moderného finančného systému však táto rýchla pomoc nestačila, a tak centrálne banky pristúpili k masívnemu kvantitatívnemu uvoľňovaniu v podobe odkupov vládnych a neskôr i firemných dlhopisov a to v doposiaľ nevídanom rozmere (Lawrence et al., 2014).Výsledkom toho je nárast bilancií centrálnych bánk do rekordných úrovní (obrázok 1B).

Centrálne banky neboli vo svojej snahe samé. Veľké fiškálne stimulačné balíčky a ďalekosiahle verejné záruky pre krehké bankové systémy poskytli kritickú podporu. Kľúčom pri predchádzaní platobnej neschopnosti a krachu banky boli najmä bankové záruky. V dôsledku týchto krokov bola kríza potlačená. Aj keď najväčšie vyspelé ekonomiky zaznamenali najostrejší ekonomický pokles v povojnovej histórii, vyhli sa oveľa horším výsledkom a ekonomiky sa stabilizovali.

Obrázok 1

A/ Depozitné úrokové sadzby v % B/ Bilancie centrálnych bánk v % z HDP



Zdroj: Bank for International Settlement, 2019.

2 Stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Od zavedení podporných nástrojov, menová politika a reforma finančnej regulácie pracovali spoločne, aby položili základy pre trvalé oživenie. Agregovaný dopyt bol podporený pokračujúcim menovým prispôsobením, prostredníctvom nízkych, v niektorých prípadoch dokonca negatívnych úrokových mier, ako aj širokým súborom nekonvenčných menových opatrení. Rozhodné regulačné a dozorné opatrenia zároveň podporili finančnú odolnosť. Bazilejský výbor sa dohodol na komplexných a rozsiahlych reformách pre medzinárodne aktívne banky vo forme Basel III. Tieto reformy prešli dlhou cestou pri riešení hlavných zlomov, ktorým bola veľká banková kríza vystavená v bankovom systéme, vrátane nadmerného využívania pákového efektu, neprimeraného kapitálu absorbujúceho straty a nadmerného vystavenia sa riziku likvidity.

Centrálne banky sa za posledné desaťročie veľa naučili o potenciálnych nových spôsoboch vykonávania menovej politiky. Použitie nekonvenčných nástrojov menovej politiky sa z veľkej časti zrodilo z nevyhnutnosti: čiastočne na riešenie prerušenia prenosu menovej politiky a čiastočne na poskytnutie dodatočného menového stimulu, akonáhle sú politické sadzby obmedzené účinnou dolnou hranicou (Han et al., 2012). Všeobecne možno povedať, že tieto nekonvenčné nástroje menovej politiky možno rozdeliť do štyroch typov opatrení: pôžičkové operácie, programy nákupu aktív, forwardové usmerňovanie a politiky záporných úrokových mier.

Úverové operácie sa využívali začiatkom krízy na podporu fungovania trhu. Aby sa zabezpečilo, že likvidita bude k dispozícii každému, kto ju potrebuje, rozšírili centrálne banky druhy aktív, ktoré akceptovali ako kolaterál pre pôžičky, ako aj súbor protistrán, ktorým požičiavali. Okrem toho, s cieľom posilniť dôveru trhu v budúcu dostupnosť likvidity, sa pôžičky poskytovali na dlhšie obdobia. Celkovo tieto úverové operácie pomohli zmierniť napätie v likvidite, obnoviť peňažné prenosové kanály a zmierniť tlaky na trhoch s financovaním bánk. Podporili tak úverové toky do firiem a domácností. Pri prideľovaní úverov však došlo k určitej neefektívnosti a obavám z možného narušenia niektorých segmentov finančného trhu.

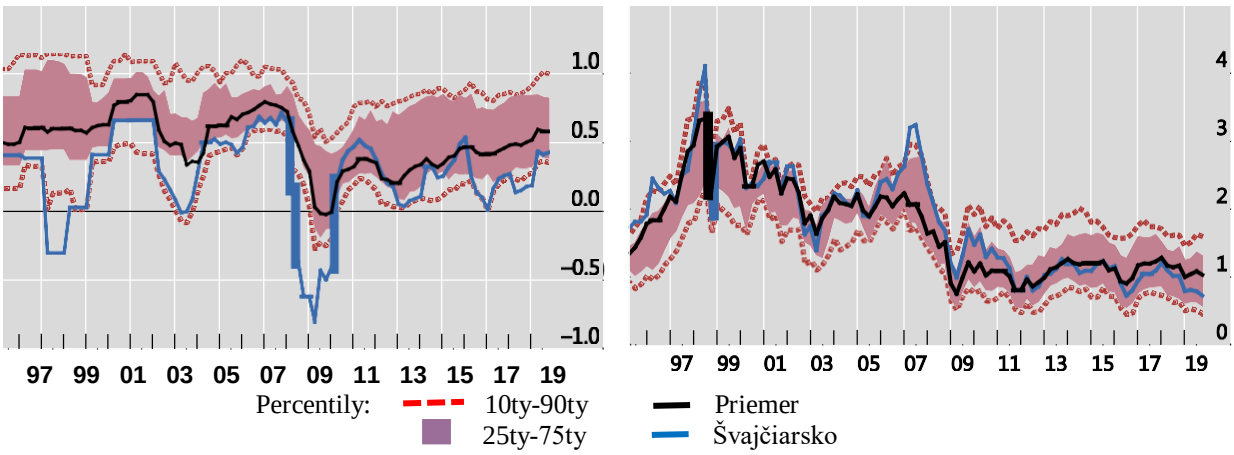
Programy na nákup aktív zohrávali pri intervenciách centrálnych bánk dôležitú úlohu. Zamerali sa hlavne na zmiernenie širokých finančných podmienok podporou ocenenia aktív. Intervencie sa týkali širokého spektra trhových segmentov v závislosti od charakteru prerušenia a významu príslušnej triedy aktív pre prevod peňazí. Najvýznamnejšie boli nákupy štátnych dlhopisov zamerané na zníženie dlhodobých výnosov, hoci mnoho programov sa zameriavalo

aj na súkromné cenné papiere. Nákupy aktív boli vo všeobecnosti veľmi efektívne pri znižovaní rizikových prémií a zmierňovaní trhových podmienok. Veľké nákupy štátnych cenných papierov viedli k obavám o bezpečný nedostatok aktív a fungovanie trhu s dlhopismi. Zavedenie programov požičiavania cenných papierov ich však výrazne zmiernilo. Výraznejšie vedľajšie účinky sa prejavili vo forme finančných vedľajších účinkov do iných krajín, pretože nízke výnosy v hlavných ekonomikách prinútili investorov hľadať globálne vyššie výnosy.

Centrálne banky tiež využívali **usmernenia** (angl. forward guidance), aby objasnili svoje zámery týkajúce sa budúceho nastavenia politiky a oznámili svoj záväzok plniť svoje mandáty. Sľubné udržanie sadzieb na určitej úrovni bolo rozhodujúce v čase zvýšenej neistoty týkajúcej sa hospodárskeho výhľadu. Forward usmernenia tiež pomohli spojiť rôzne netradičné nástroje menovej politiky do jedného balíka, čím sa vyjasnili strategické zámery tvorcov politiky. (Alisdair et al. 2015). Celkovo boli tieto usmernenia dosť efektívne pri znižovaní a vyrovnávaní očakávaných politických smerov, ako aj pri znižovaní neistoty. Na druhej strane, kľúčovou výzvou bolo objasniť, že budúce usmerňovanie čiastočne závisí od vývoja ekonomiky, aby sa predišlo nesprávnemu výkladu, ktorý by mohol spôsobiť neželané reakcie na trhu (Del Negro et al. 2015).

Obrázok 2

A/ Rentabilita aktív bánk (ROA) v % B/ Ukazovateľ price-to-book ratio v %



Poznámka: Hodnoty oboch ukazovateľov predstavujú vážený priemer bánk krajín: Austrália, Kanada, Eurozóna, Japonsko, Nórsko, Švédsko, Švajčiarsko, Veľká Británia a USA.
Zdroj: Bank for International Settlement, 2019.

Viaceré centrálne banky napokon zaviedli **politiku negatívnych úrokových mier** s cieľom prekonať nulovú dolnú hranicu úrokových sadzieb. Zníženie sadzieb politiky pod nulovú hodnotu môže stimulovať hospodárstvo prostredníctvom podpory úverov a dopytu, pokiaľ sa prenášajú na trhové sadzby. Nedávne skúsenosti ukázali, že úrokové sadzby z úverov a pôžičiek sa znížili, čo poskytlo požadovaný expanzívny stimul.

Obavy z negatívnej reakcie zákazníkov však zabránili bankám znížiť návratnosť vkladov domácností a malých firiem pod nulou. A to tiež znamenalo, že v priebehu času môžu také nízke sadzby znižovať čisté úrokové marže bánk a ich schopnosť vytvárať kapitál - základ pre udržateľné pôžičky. Nízke ocenenia bánk odrážajú túto výzvu ziskovosti, čo ilustruje i dvojica obrázkov 2A a 2B.

Aj keď všetky tieto nekonvenčné nástroje menovej politiky majú nevyhnutné vedľajšie účinky, celkový konsenzus je taký, že pomohli centrálnym bankám riešiť veľmi zložité okolnosti, ktorým čelili v čase, keď konvenčná politika nestačila. Reakcia finančných podmienok na tieto politiky sa najprv stabilizovala a potom stimulovala hospodárstvo. To

podporilo náladu na trhu a odvrátilo riziko deflácie. Tieto nekonvenčné nástroje ako také sú cenným doplnkom súboru nástrojov centrálnych bánk. Je dôležité poznamenať, že sú oveľa účinnejšie, ak sú rozmiestnené v spojení s vhodnými politikami dohľadu, obozretnosti a fiškálnej politiky a ako súčasť širšieho politického rámca, ktorý vylučuje zbytočné zaťaženie centrálnej banky.

3 Výskumný dizajn

Cieľom prvej časti výskumu je analýza menovej politiky centrálnych bánk a ich dopad na stav svetovej ekonomiky, ktorý sme merali prostredníctvom súboru zvolených indikátorov, akými sú inflácia, rast HDP, rozpätia firemných dlhopisov, dynamika vývoja dlhu nefinančných spoločností a vývoj cien aktív na finančných trhoch. Sekundárnym cieľom je predikcia strednodobého vývoja vo väzbe na prebiehajúce geopolitické dianie, aktuálne kroky menových autorít a ukazovatele vývoj priemyselnej produkcie a spotrebiteľskej nálady.

Druhá časť výskumu je zameraná na analýzu vývoja finančných trhov a konštrukciu indikátora hybnosti. Indikátor hybnosti nám dáva pomerne jasný obraz o tom, v akej fáze cyklu sa momentálne nachádzame. Sklon cyklu sa v priebehu jednotlivých fáz cyklu mení. Strmosť krivky odráža rýchlosť, akou sa mení hodnota pozície.

Predstavuje teda rýchlosť cyklu, ktorú matematici definujú ako prvú deriváciu pôvodného cyklu vzhľadom k času. Sklon rýchlostného cyklu vyjadruje, akou veľkou rýchlosťou sa cyklus mení. Predstavuje teda mieru zrýchlenia, resp. spomalenia cyklu a matematici ho počítajú ako druhú deriváciu pôvodného cyklu vzhľadom k času. Z tejto analýzy vyplýva, že k vrcholu hybnosti dochádza minimálne štvrť cyklu pre vrcholom sledovaného cyklu, vďaka čomu je možné načasovať odhad konečného bodu obratu.

Cieľom tejto časti výskumu je analýza vývoja hybnosti amerického indexu Dow Jones Industrial Average, ktorý patrí medzi najviac sledované burzové indexy v investičnom svete.

4 Výsledky výskumu

4.1 Dopady menových politík centrálnych bánk

Úvodom je dôležité si pripomenúť, kde teda stojíme dnes, viac ako 10 rokov po kríze. V mnohých kľúčových ohľadoch sme prešli dlhú cestu. Vo veľkých ekonomikách, ktoré znášali nápor krízy, sa obnovil hospodársky rast, miera nezamestnanosti sa drasticky znížila a bezpečnostné rezervy bankového systému sa výrazne posilnili. Spojené štáty americké, ktoré boli epicentrom krízy, sa tešili najväčšiemu hospodárskemu rozmachu v histórii a miera nezamestnanosti je najnižšia za 50 rokov, pričom za posledných 10 rokov sa vytvorilo okolo 20 miliónov pracovných miest.

V eurozóne a vo všetkých hlavných ekonomikách sa rast obnovil, aj keď pomalým tempom, a miera nezamestnanosti neustále klesala na úroveň pred krízou. Zároveň bol upravený bankový systém a jeho odolnosť sa výrazne posilnila. Kapitálové ukazovatele pre väčšinu inštitúcií sú v súčasnosti oveľa vyššie ako pred krízou, a sú nad regulačnými požiadavkami. Nič z toho by nebolo možné dosiahnuť bez násilných krokov centrálnych bánk.

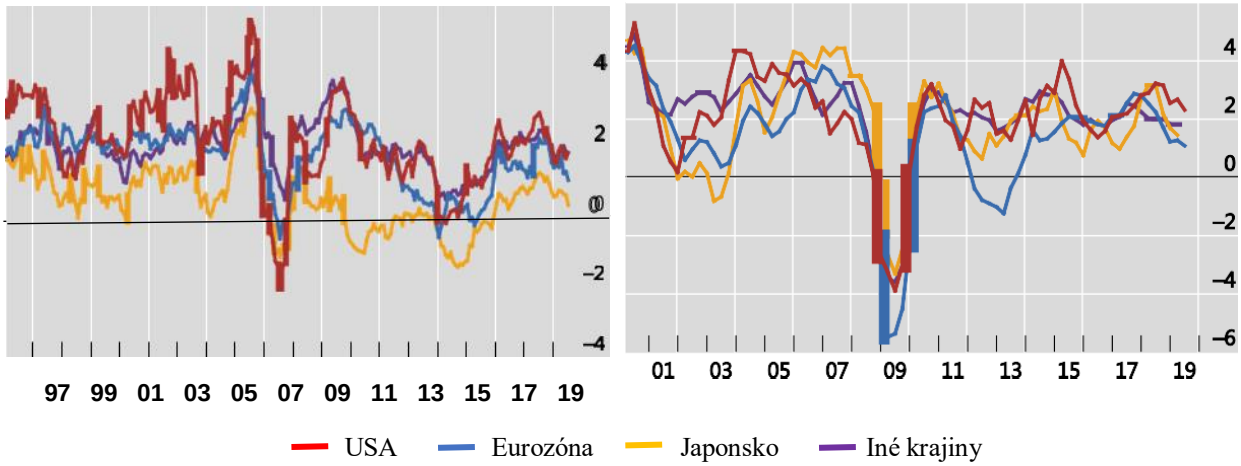
Hospodárske oživenie je však menej dynamické ako predchádzajúce oživenie (obrázok 3B). Čiastočne je to spôsobené jazvami, ktoré spôsobila finančná kríza, vrátane potreby odpracovať previsy dlhov a prerozdeliť zdroje z nadmerne rozšírených sektorov do produktívnejších. To si vyžadovalo čas a zdôrazňuje sa trvalá škoda, ktorú môžu finančné krízy zanechať na hospodárstve. Prioritou zostáva znižovanie ich pravdepodobnosti a možných nákladov.

Pokiaľ ide o menovú politiku, navigácia v súčasnej situácii je zložitým vyvážením. Prvým problémom je nízka inflácia. Po celé desaťročie od krízy bola inflácia pozoruhodne utlmená.

Na jednej strane sme mali šťastie, že sa predišlo priamej destabilizujúcej deflácii a že ceny boli celkovo stabilné. Rast produkcie bol vo väčšine krajín skutočne stabilný na pozadí nízkej a niekedy negatívnej inflácie. Na druhej strane pretrvávajúce nedostatočné stanovovanie inflačných cieľov a vyššia pravdepodobnosť, že v budúcnosti dôjde k dolnej hranici úrokových sadzieb, predstavujú riziká pre zrušenie ukotvenia inflačných očakávaní (obrázok 3A). Inflácia bola nielen v mnohých krajinách trvalo nízka, ale zmenil sa aj jej vzťah k hlavným ekonomickým premenným, najmä k produkcii. Dôvodom toho sú štrukturálne zmeny - vrátane globalizácie, digitalizácie a procesu vyjednávania o mzdách - ktoré spôsobili, že inflácia menej reagovala na tlaky domáceho dopytu. To centrálnym bankám sťažilo riadiť infláciu, prinajmenšom v krátkodobom horizonte i keď sú celkové zmeny cien malé.

Obrázok 3

A/ Inflácia v % B/ Reálny rast HDP v %



Poznámka: Iné krajiny predstavujú vážený priemer krajín: Austrália, Kanada, Dánsko, Nový Zéland, Nórsko, Švédsko a Veľká Británia na základe vývoja HDP, kúpnej sily (PPP) a výmenných kurzov.
Zdroj: Bank for International Settlement, 2019.

Druhou výzvou je, že vysoká úroveň dlhu a hľadanie výnosov spôsobili, že ekonomiky boli zraniteľné voči negatívnym šokom (obrázok 4B). Krajiny, ktoré neboli v epicentre krízy, najmä malé otvorené ekonomiky ako Austrália, Kanada, škandinávske krajiny, Švajčiarsko a Slovensko, zaznamenali trvalé zvyšovanie dlhu domácností. Pomery dlhovej služby sa navyše zvýšili, aj keď úrokové sadzby poklesli. Podnikový dlh sa tiež výrazne zvýšil. Globálny nefinančný podnikový dlh vrátane dlhopisov a pôžičiek sa za posledné desaťročie viac ako zdvojnásobil. Existujú tiež dôkazy o klesajúcich úverových štandardoch.

Vo vyspelých ekonomikách sa podiel dlhopisov s najnižším ratingovým stupňom investičného stupňa v portfóliách podielových fondov, ktoré vlastnia podnikové dlhopisy investičného stupňa, v USA aj Európe zdvojnásobil na takmer 50 %. Úverové rozpätia sú tiež relatívne komprimované (obrázok 4A). Trh s pôžičkami s využitím pákového efektu sa rýchlo rozrástol a má teraz veľkosť približne 3 bilióny dolárov. Štruktúrované produkty, ako sú zabezpečené úverové záväzky, sa zvýšili a predstavujú riziká, ktoré by sa mohli zvýšiť vo finančnom systéme, ak by sa úverové podmienky náhle zhoršili.

Treťou výzvou, ktorej dnes čelia centrálne banky, je obmedzený priestor pre politiky. Úrokové sadzby, krátke aj dlhé, sú v mnohých krajinách na historicky minimálnych úrovniach. A veľkosť súvah centrálnych bánk zostáva bezprecedentná. Kľúčovou otázkou je, či a do akej miery možno v prípade potreby uplatniť nekonvenčnú menovú politiku s cieľom poskytnúť ďalší stimul. Najvýznamnejšie sú najmä záporné úrokové sadzby.

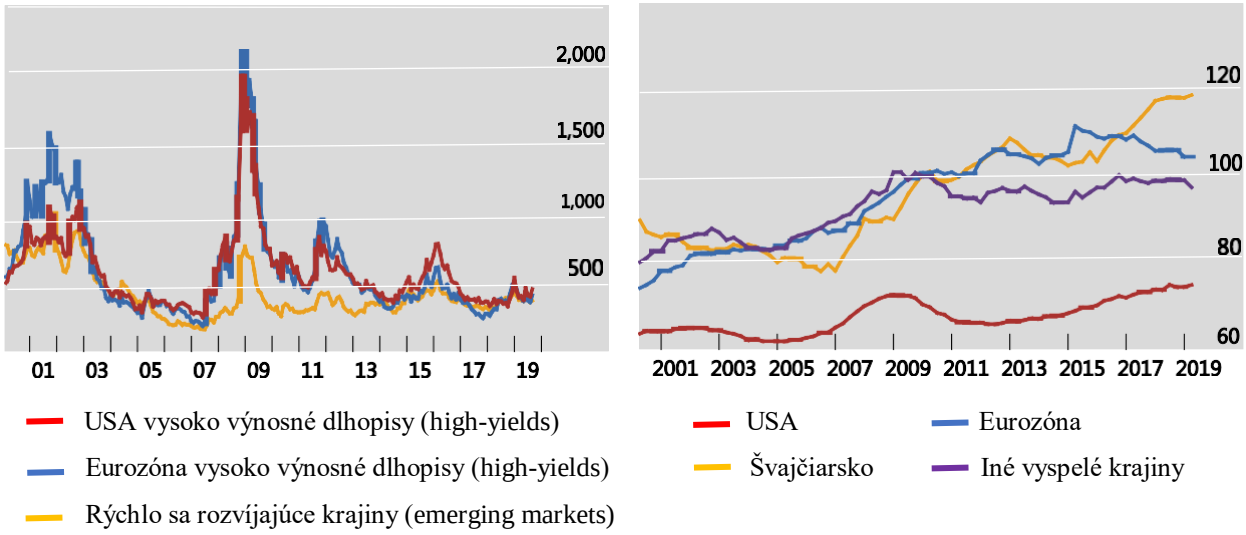
 ISBN 978-80-225-4656-0

Mierne záporné sadzby zatiaľ neviedli k závažným narušeniam fungovania trhu. Ale s približne 16 biliónmi dolárov dlhopisov, ktoré sa teraz obchodujú s negatívnymi výnosmi - to je zhruba štvrtina globálneho trhu s dlhopismi vrátane vládneho a podnikového dlhu - je otázkou, o koľko viac sa sadzby dajú vytlačiť do záporného pásma, a či vedľajšie účinky prevažujú nad prínosmi. Niektoré banky dokonca zaviedli záporné sadzby z vkladov presahujúcich veľké sumy, zatiaľ čo záporné úrokové sadzby hypoték sa v Dánsku stali realitou. S takýmito situáciami máme málo skúseností, a preto musíme postupovať obozretne a mať na pamäti prípadné vedľajšie účinky, ak tieto podmienky pretrvajú.

Obrázok 4

A/ Rozpätia (spready) firemných dlhopisov v bázických bodoch

B/ Dlh nefinančných spoločností v % z HDP



Poznámka: Iné krajiny predstavujú vážený priemer krajín: Austrália, Kanada, Dánsko, Nový Zéland, Nórsko, Švédsko a Veľká Británia na základe vývoja HDP, kúpnej sily (PPP) a výmenných kurzov.
Zdroj: Bloomberg, 2019.

V neposlednom rade je to súčasný hospodársky výhľad. Okrem vysokého podnikového dlhu, ktorý sme uvádzali predtým, ohrozujú výhľad aj slabé zisky bánk vo vyspelých ekonomikách a znižovanie zadlženia v niektorých hlavných rozvíjajúcich sa trhových ekonomikách. Na vrchole rebríčka je však neistota vyplývajúca z návratu protekcionizmu a z toho vyplývajúceho obchodného napätia.

Obchodné vojny nemajú žiadnych víťazov, iba porazených. A porazení nie sú iba spotrebitelia a spoločnosti v krajinách zapojených do obchodnej vojny, ale aj spotrebitelia a spoločnosti v obchodných partneroch týchto krajín a obchodní partneri týchto obchodných partnerov. Vlny z obchodnej vojny sa šírili veľmi rýchlo.

Z globálneho hľadiska je možné konštatovať, že oživenie hospodárstva sa udržalo a dnes sme v oveľa lepšej podobe ako pred 10 rokmi. Centrálne banky urobili všetko, čo mohli - viac, ako si mnohí dokázali predstaviť. Menová politika, konfrontovaná s veľmi náročnými a plynulými situáciami, dôrazne zareagovala, aby odvrátila riziká poklesu a udržala zotavenie na vyrovnanej úrovni. Centrálne banky to dosiahli napriek záväzným obmedzeniam na ich nástroje.

Menová politika však nemôže prevrátiť štrukturálne sily, ktoré uvoľňujú hospodárstvo. Keďže zraniteľné miesta sa opäť vynárajú a rastová dynamika sa čoraz viac vystavuje rizikám

spomalenia rastu, nemožno očakávať, že menová politika bude udržiavať rast samostatne, ako tomu bolo v posledných desiatich rokoch (Greg a kol. 2016).

Príliš dlhé udržiavanie menovej politiky blízko jej limitov zvyšuje riziká nepriaznivých vedľajších účinkov, a to najmä v podobe akumulácie finančnej nerovnováhy, ktorá by mohla v budúcnosti ovplyvniť makroekonomickú výkonnosť. Musia však prispieť ďalšie motory a politické páky. Z dlhodobého hľadiska žiadny motor nie je silnejší alebo trvanlivejší ako štrukturálne reformy.

Je potrebné presadiť reformy trhu práce a trhu výrobkov s cieľom oživiť hospodársku dynamiku a využiť všetky výhody, ktoré nové technológie ponúkajú. Efektívne prideľovanie zdrojov - presun kapitálu a práce z firiem a sektorov s nízkou produktivitou do produktívnejších podporuje proces „kreatívneho ničenia“, ktorý je nevyhnutný pre dlhodobý rast.

Znepokojujúce znamenie v tomto ohľade sú poklesy opatrení na vytváranie a ničenie firiem, ktoré zastupujú proces prideľovania zdrojov. Ide o podobný proces ako rast tzv. „Zombie firiem“, firiem, ktorých zisk nemôžu pokryť úroky z dlhov.

Pokiaľ ide o finančné hľadisko, Basel III je míľnikovým úspechom. Jeho plné výhody sa však dosiahnu iba vtedy, ak sa reformy uskutočnia včas a konzistentne. Zainteresovaným stranám to poskytne zrozumiteľnosť a istota a zníži sa riziko fragmentácie právnych predpisov a cezhraničných narušení hospodárskej súťaže. Negatívnym dopadom je však nadmerná regulácia, ktorá zvyšuje bankové náklady, a znižuje konkurencieschopnosť európskych bánk voči bankám z ostatného sveta.

Pokiaľ ide o ďalšie politické páky, fiškálna politika môže byť silným nástrojom na udržanie vyváženého rastu. Ak je k dispozícii fiškálny priestor, dobre cielené fiškálne opatrenia poskytujú nielen krátkodobé stimuly, ale tiež vytvárajú stimuly, ktoré podporujú rast v strednodobom horizonte, najmä ak podporujú inováciu. Prvoradý význam má samozrejme zachovanie otvoreného systému svetového obchodu.

4.2 Vývoj na finančných trhoch a ukazovateľ hybnosti vývoja indexu DJIA

Cieľom druhej časti výskumu je analýza vývoja finančných trhov v súčasnom ekonomickom cykle. Finančné trhy krajín s vyspelou trhovou ekonomikou zaznamenali v poslednom období podstatné premeny, zapríčinené technickými a technologickými inováciami, ekonomickými, demografickými, ale aj sociálnymi zmenami. Volatlita trhov sa zvýšila, čo potvrdila aj štúdia Uribe a Mosquera (2016) zameraná na analýzu 46 svetových akciových trhov.

Najväčší americký index S&P 500 zaznamenal od roku 1980 v každom kalendárnom roku minimálny prepad o 5 %, s výnimkou rokov 1993, 1995, 2003 a 2017. Mimoriadne pozitívny bol vývoj od Októbra 2016 do konca roka 2017 – rastová séria, ktorá sa opakovala zatiaľ len 6 krát od roku 1971. Významným prispievateľom rastu boli centrálne banky realizovaním politiky kvantitatívneho uvoľňovania.

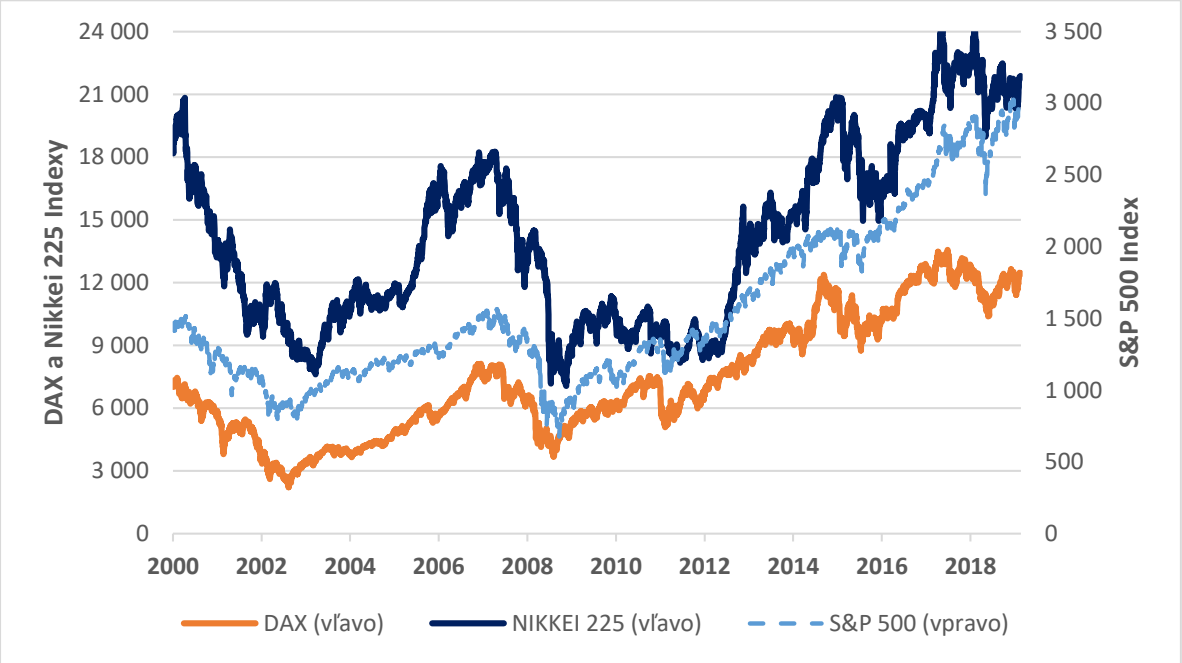
Pre zaujímavosť, naposledy bolo možné pozorovať podobný rastový trend na akciových trhoch v období rokov 1992-2000. V poslednom štvrťroku roka 2018 sme zaznamenali 10 %-tnú korekciu, ktorá súvisela so zostrujúcou sa obchodnou vojnou medzi USA a Čínou, ale ja zvýšeným geopolitickým pnutím v dôsledku Brexitu, Severnej Kórei či Iránu.

Vývoj na európskych a ázijských finančných trhoch mal miernejšiu podobu rastu, ktorý bol zapríčinený otrasom automobilového priemyslu (emisie) a hrozbou uvalenia daní primárne na nemecké a francúzske automobily, a rozhodnutím Veľkej Británie opustiť EÚ. Okrem vyššie uvedených geopolitických faktorov, ktoré mali podobný dopad na všetky trhy, vykazuje

eurozóna slabší trend v porovnaní s vyspelým svetom v absorpcii nových technológií, v inováciách a vo výsledkoch výskumu a vývoja.

Naopak, rastúci vplyv v zavádzaní hi-tech priemyslu a v príprave na silnejúci vplyv aplikácií digitálnej doby ukazujú vyspelé krajiny Ázie. Nasledujúc obrázok 5 ilustruje dlhodobý vývoj na trhoch USA, Európy a Ázie prostredníctvom vybraných akciových indexov.

Obrázok 5
Dlhodobý vývoj vybraných akciových indexov (2000-2019)



Zdroj: Vlastné spracovanie (údaje z databázy Investing.com)

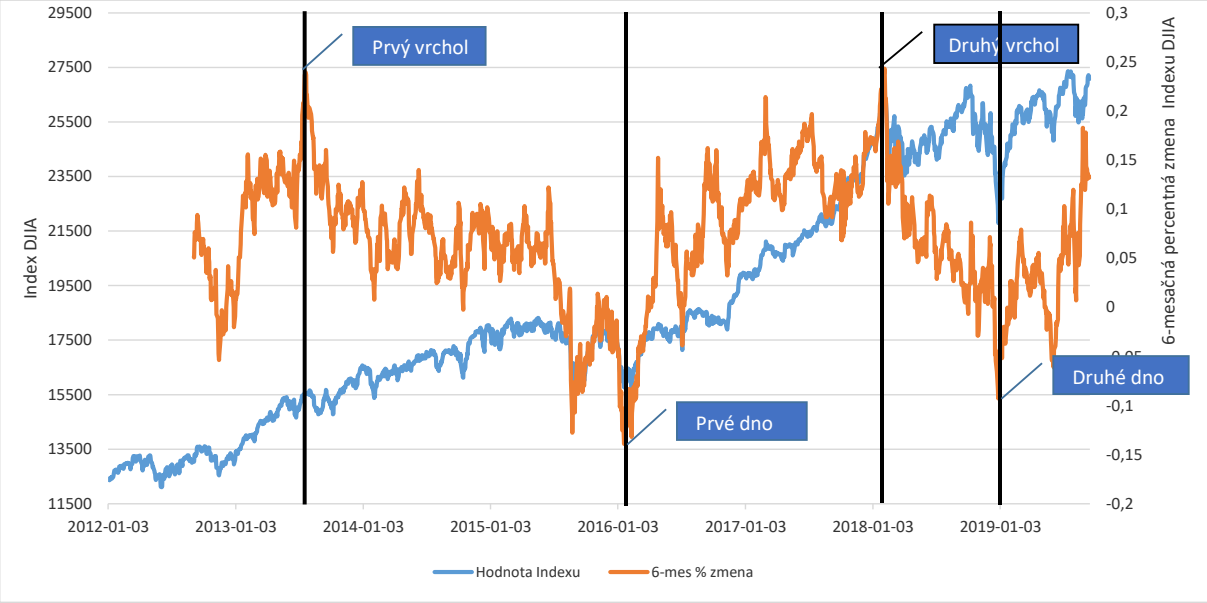
Výsledkom druhej časti výskumu je vývoj hybnosti amerického indexu Dow Jones Industrial Average (ďalej len DJIA) v období 10/2012 až 10/2019, kedy index zaznamenal nárast o 6000 bodov. Z historického vývoja amerického indexu DJIA, ktorý odráža emócie investorov na akciovom trhu dlho do minulosti a ponúka najviac dôkazov podporených štúdiami ekonómov a analytikov je možné tvrdiť, že jeden z najdominantnejších cyklov daného indexu trvá v priemere 11,58 rokov (aktuálne je index v siedmom cykle).

Napriek miernym rozdielom v celkovej dĺžke trvania jednotlivých cyklov, hlavné vrcholy a dna nastávajú približne v bodoch označených postupne 15 %, 35 %, 51 %, 67 % a 83 % celkovej dĺžky trvania daného cyklu. Celé obdobie je rozdelené do kratších podcyklov.

Ak sledujeme 3,25 ročný cyklus a indikátor hybnosti nám vyšle signál o prepredanosti trhu, môžeme očakávať, že na konečné dno dorazí približne za 42 týždňov (čo je ¼ z 3,25 ročného cyklu). Za predpokladu, že ceny pokračujú vo svojom pôvodnom trende dlho potom, čo malo dôjsť k obratu, dostávame tým jasný varovný signál o novej špekulatívnej horúčke, resp. o bubline na trhu.

Z pohľadu aktuálneho vývoja dosiahol indikátor hybnosti svoje druhé dno v decembri 2018, čo zatiaľ nasvedčuje tomu, že súčasný ekonomický cyklus môže byť kratší ako je priemer 11,58 rokov. V zostávajúcej časti súčasného cyklu nás čaká ešte jeden vrchol a potom finálne dno. Nasledujúci obrázok 6 uvádza vývoj hybnosti indexu DJIA v súčasne prebiehajúcom ekonomickom cykle.

Obrázok 6
Vývoj hybnosti indexu DJIA (2012-2019)



Zdroj: Vlastné spracovanie (údaje z databázy Investing.com)

V porovnaní s minulou finančnou krízou, v ktorej akciový index S&P 500 stratil až 54 %, je predpokladaný dopad najbližšej recesie slabší. Investičný svet po skúsenostiach z poslednej krízy výrazne sprísnil pravidlá risk manažmentu a výber aktív do portfólia. Dôvera v produkty kreditných derivátov i s najvyšším ratingom značne poklesla a pozornosť investorov sa sústredila viac na akciové tituly kótovaných firiem. Kumulácia týchto snáh spôsobila raketový rast na akciových trhoch. Otázkou ostáva, aký dosah bude mať nedostatok likvidity a aká dlhá bude ďalšia kríza. Problémom môžu byť krajiny emerging markets, krehkosť týchto ekonomík sa prejavuje už teraz na menovom trhu, kde väčšina mien týchto krajín zaznamenala v rokoch 2018-19 prudké oslabenie voči americkému doláru spojené s odlivom dolárovej likvidity.

5 Diskusia a záver

Menová politika centrálnych bánk mala zásadný vplyv na vývoj a alokáciu aktív v súčasnom ekonomickom cykle. Výsledkom bol neúmerný rast akciových trhov, prepad cien štátnych dlhopisov, narušenie rovnováhy v alokácii aktív, vznik realitných bublín a dlhodobo nízka hladina úrokových mier. Pozitívny vývoj bol zaznamenaný v stabilizácii verejných dlhov, v znížení nákladov cudzieho kapitálu v bilanciách firiem a až nadmerná dostupnosť úverov pre obyvateľstvo.

V správaní sa centrálnych bánk je možné pozorovať istú divergenciu. ECB držala základnú úrokovú sadzbu dlhodobo na nule, a depozitnú sadzbu dokonca v zápore, a ani počas obdobia solídneho ekonomického rastu nemenila svoju rétoriku i stratégiu. Americký FED naopak zvýšil sadzby až do pásma 2,25-2,50 %, aby až v tomto roku, po signáloch mierneho poklesu tempa ekonomického rastu pristúpil k jej dvojitej úprave na súčasnú úroveň 1,75-2,00 %. Aktuálny posun sadzieb smerom nadol má slúžiť k prispôsobeniu podmienok v tomto rastovom cykle a má preventívny charakter, nebude sa však spúšťať nový cyklus viacnásobného znižovania sadzieb. Naopak, dosluhujúci prezident ECB dokonca ohlásil štart nového kola kvantitatívneho uvoľňovania (od novembra 2019), a to v čase, keď ekonomika eurozóny je stále v čiernych číslach. Táto situácia vytvára pre nové vedenie ECB veľmi nepriaznivú štartovaciu pozíciu, pretože ak reálne dôjde k poklesu ekonomík a ich prepadu do recesie, paleta nástrojov

ECB je minimálna. Zníženie základnej sadby do záporného pásma a prehĺbenie depozitnej sadzby do ešte väčšieho mínusu spôsobí širokospektrálne riziká, naruší rovnováhu na trhoch a spôsobí problémy s alokáciou aktív.

Zároveň je nutné si uvedomiť, že nemalý vplyv na budúcnosť finančných trhov, jeho inštitúcií, nástrojov a regionálnej orientácie budú mať aj sociálne a demografické faktory, ako sú napr. starnutie svetovej populácie, hlavne v priemyselne rozvinutých krajinách, skorší odchod do dôchodku, spomaľovanie spotrebiteľských výdavkov, zvyšovanie počtu pracujúcich žien, znižovanie príležitostí na pracovný postup a zvyšovanie platov, rozvoj v oblasti služieb a pod.

Okrem ekonomických fundamentov zohrávajú významnú rolu v určovaní trendov finančných trhov aj psychologické a geopolitické faktory (Schmelling, 2009, Fenzl et al., 2013 alebo Frydman & Camerer, 2016). Názory a postoje ľudí sú v priebehu jednotlivých fáz cyklu homogénne, čo znamená, že je možné ich analyzovať tak, akoby ich prejavoval jeden človek. Uvedené kognitívne a emotívne odchýlky správania sa investorov boli potvrdené množstvom štúdií. Napríklad, výskum autorov Filbeck a kol. (2010) potvrdil skutočnosť, že typológia človeka má vplyv na výšku tolerancie rizika. V novších štúdiách sa autori Oehler a kol. (2017) a Mukherjee a De (2018) zaoberajú otázkou, kedy sú investori racionálni a kedy nie. Konflikt medzi náhodnými výkyvmi v cenách aktív a usporiadaným procesom na trhoch sa rieši pôsobením skupín. Ekonomická teória ale ignoruje fakt, že každý z nás má v sebe nutkanie vytvárať si svoj vlastný názor založený na vnútorných pocitoch, ktoré sú formované na základe našich vzťahov s okolím a zároveň sú jeho súčasťou.

Vývojové trendy na svetových finančných trhoch na jednej strane podporujú finančnú nezávislosť, výkonnosť finančného systému, rozvoj ekonomík vďaka efektívnej alokácii voľného peňažného kapitálu, na druhej strane však zvyšujú riziko burzových krachov, ktoré sa pravdepodobne budú vyskytovať v kratších intervaloch, ako to bolo v minulosti, ale vďaka snahám o harmonizáciu regulovania finančných trhov vyspelých krajín budú aj dopady menej intenzívnejšie, ako sme mohli pozorovať pri poslednej kríze.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0007/19 „Alokácia aktív v prostredí nízkych úrokových mier vo finančných a nefinančných podnikoch v SR“ v rozsahu 100 %.

Použitá literatúra (References)

Alisdair, M. – Nakamura, E. – Steinsson, J. (2015). The Power of Forward Guidance Revisited. *American Economic Review*, Vol.106 (10), pp. 3133-3158. ISSN 1944-7981.

Del Negro, M. – Giannoni, M. – Patterson, Ch. (2015). The Forward Guidance Puzzle. *Federal Reserve Bank of New York Staff Reports*, No. 574. Ney York: Federal Reserve Bank. https://www.newyorkfed.org/medialibrary/media/research/staff_reports/sr574.pdf, [accessed 5.9.2019].

Fenzl, T. – Brudermann, T. – Malik, C. – Pelzmann, L. (2013). A mass psychological perspective on financial markets. *European Scientific Journal*, Vol. 9, pp. 403-426. ISSN 1857-7431.

Filbeck, G. – Hatfield, P. – Horvath, P. (2010). Risk Aversion and Personality Type. *Journal of Behavioral Finance*, Vol. 6 (4), pp. 170–180, ISSN 1877-0509.

Frydman, C. – Camerer, C.F. (2016). The Psychology and Neuroscience of Financial Decision Making. *Trends in Cognitive Sciences*, Vol. 20, pp. 661-675. ISSN 1364-661.

Greg, K. – Moll, B. – Violante, G.L. (2016). Monetary Policy According to HANK. *NBER Working Paper Series*, No.21897. DOI 10.3386/w21897.

Han, Ch. – Cúrdia, V. – Ferrero, A. (2012). The Macroeconomic Effects of Large-scale Asset Purchase Programmes. *Economic Journal*, Vol.122, pp.289-315. ISSN 1468-0297.

Inui, M. – Kaihatsu, S. (2016). The Power of Unconventional Monetary Policy in a Liquidity Trap. *Bank of Japan Working Series No.16*, 1-45. Tokyo: Bank of Japan. https://www.boj.or.jp/en/research/wps_rev/wps_2016/data/wp16e16.pdf, [accessed 9.9.2019].

Lawrence J.CH. – Motto, R. – Rostagno, M. (2014). Risk Shocks. *American Economic Review*, Vol. 104 (1), pp. 27-65. ISSN 1944-7981.

Mark, G. – Karadi, P. (2013), "QE 1 vs. 2 vs. 3. . . : A Framework for Analyzing Large-Scale Asset Purchases as a Monetary Policy Tool. *International Journal of Central Banking*, Vol. 9 (1), pp. 5-53. ISSN 1815-4654.

Mukherjee, S. – De, D. (2018): When Are Investors Rational? *Journal of Behavioural Finance*, Vol. 20, pp. 1-18, ISSN 1542-7560.

Oehler, A. – Wendt, S. – Wendlich, F. – Horn. M. (2017). Investors' Personality Influences Investment Decisions: Experimental Evidence on Extraversion and Neuroticism, *Journal of Behavioral Finance*, Vol.19 (1), pp. 30–48, ISSN 1542-7560.

Schmeling, M. (2009). Investor sentiment and stock returns: Some international evidence. *Journal of Empirical Finance*, Vol. 16, pp. 394-408. ISSN 0927-5398.

Uribe, CH. M. – Mosquera, S. (2016). A comparative analysis of stock market cycles. *Macroeconomics and Finance in Emerging Market Economies*, Vol. 9 (3), pp. 241–261. ISSN 1752-0843.

Contact

Miloš Bikár
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikových financií
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: milos.bikar@euba.sk

Miroslav Kmeťko
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikových financií
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: miroslav.kmeťko@euba.sk

Ist das deutsche System der Kirchensteuer eine Alternative für die Slowakische Republik?
Is the German system of church taxation an alternative for the Slovak Republic?

Mike Blankenberg – Peter Markovič

Abstract
The aim of this article is to show that the Church of the Slovak Republic can only fulfill its tasks with the help of sufficient state funding. The German system of church tax or the Austrian variant of the church contribution are not applicable in the Slovak Republic, as these systems are increasingly being questioned and criticized in the two countries.[1] Even clerics[2] assume that this form of church funding is historically outdated and will not last for the next ten years.

JEL classification*: E62, E71, G18*
Keywords*: Kirchensteuer, Eigenmittelfinanzierung, Spenden, Staatsleistungen.*

1 Einführung

Dieser Artikel befasst sich mit dem Vergleich der Finanzierungssysteme der Kirchen in Deutschland, Österreich und der Slowakischen Republik. Es soll analysiert werden, inwieweit die in Deutschland und Österreich etablierten Finanzierungskanäle in der Slowakischen Republik erfolgreich wären. Erfolgreich wäre ein Kirchenfinanzierungssystem dann, wenn es die finanziellen Mittel nachhaltig sicherstellt, die die Kirche in der Slowakei zur Erfüllung ihrer Aufgaben braucht. Mit diesem Artikel soll den Entscheidungsträgern und allen Interessierten eine komprimierte, alle relevanten Informationen enthaltende Wissensbasis geboten werden. Diese Wissensbasis kann Gegenstand zukünftiger Beiträge zum Thema Alternative Finanzierungsmöglichkeiten für kirchliche Körperschaften vertieft und fokussiert. Dazu werden Finanzierungsinstrumente benannt und einander gegenübergestellt. Durch theoretische und empirische Darstellung aller Aspekte soll beigetragen werden, dass in der Slowakischen Republik der Staat weiterhin die Finanzierung der Kirchen garantiert.

Um die Forschungsfrage nach den Erfolgsaussichten des deutschen oder österreichischen Modells der Kirchenfinanzierung zu beantworten, werden die Kirchenfinanzierungssysteme in Deutschland und Österreich mit ihren historischen Ursprüngen untersucht. Vergleichend werden die Unterschiede und die Kritik am bestehenden Finanzierungssystem dargestellt. Die Entwicklung der Kirchenmitgliederzahlen, die Kirchenaustritte und die von den Austretenden dazu angegeben Gründe werden analysiert. Die Kausalität zwischen der Einhebung der Kirchensteuer und der Zahl der Austritte aus der Kirche wird untersucht.

Im Artikel sollen zwei Thesen einer kritischen Würdigung unterzogen werden:

- Die Kirchensteuer, wie in Deutschland und Österreich vorgeschrieben und eingehoben, ist für eine nachhaltige Finanzierung der Kirchen in der Slowakischen Republik nicht geeignet.
- Eine Abkehr von der staatsfinanzierten Kirche durch den Gesetzgeber würde die kirchliche Arbeit in der Slowakischen Republik gefährden.

[1] Thüringens Ministerpräsident Bodo Ramelow zum Evangelischen Pressedienst, 13.3.2019.
[2] Bischof Gregor Maria Hanke, Interview in der Augsburger Allgemeinen vom 29.03.2019.

2 Stand der Problematik in der Literatur

2.1 Kirchenfinanzierung in Deutschland

In Deutschland bekennen sich 58,5 Prozent der Bevölkerung zum Christentum, während sich 31 Prozent als konfessionslos bezeichnen.[3] Das deutsche Grundgesetz erlaubt in seinem §140 in Verbindung mit §137 der Weimarer Verfassung jenen Religions- und Weltanschauungsgemeinschaften, die Körperschaften öffentlichen Rechts sind, Steuern einzuheben um die kirchlichen Aufgaben zu erfüllen.[4] Das Staatskirchenrecht ist Teil des öffentlichen Rechts in Deutschland. Die völkerrechtliche Absicherung ist durch Konkordate[5] garantiert. Die Zuwendungen an die deutschen Kirchen bestehen neben der Kirchensteuer aus Staatsleistungen und Subventionen. Staatsleistungen an die Kirchen sind auf Dauer angelegte Leistungsverpflichtungen der Länder, die am Stichtag 14. August 1919, dem Tag des Inkrafttretens der Weimarer Verfassung, bestanden haben.

Die Staatsleistungen sind das Resultat von Kirchenenteignungen. Mit dem Hauptschluss der außerordentlichen Reichsdeputation im Jahr 1803 übernahm der Staat neben den Vermögenswerten als Rechtsnachfolger die mit den eingezogenen Vermögen zusammenhängenden Lasten. Einige Länder verpflichteten sich zur Leistung jährlicher Zahlungen. Die Staatsleistungen werden vom Staat ohne Zweckbindung bezahlt. Die Entscheidung über die Verwendung der Gelder liegt ausschließlich bei den Kirchen. Dort, wo Religionsgemeinschaften Aufgaben im öffentlichen Interesse erfüllen, leistet der Staat Subventionen. Von kirchlichen Organisationen geführte Kindergärten, Schulen und Krankenhäusern und sonstige Leistungen im öffentlichen Interesse, wie etwa Flüchtlingsbetreuung, werden nach gesonderten Vereinbarungen vom Staat subventioniert.

Die Kirchensteuer beträgt in Deutschland 9 Prozent der Einkommensteuer, (in Bayern und Baden-Württemberg acht Prozent). Die Steuern werden durch die staatlichen Finanzämter eingezogen. Die Anknüpfung an die Einkommensteuer verleiht der Kirchensteuer einen Gerechtigkeitsnimbus, weil die erhobene Steuer die Leistungsfähigkeit des Steuerzahlers berücksichtigt.[6] Der Staat behält eine Gebühr in Höhe von 2 bis 4 Prozent. Kritische Stimmen fragen, ob nicht die Kirchensteuerzahler oder die Kirchen die deutsche Finanzverwaltung mitfinanzieren.[7] Das Steueraufkommen für die katholische Kirche hat 2017 6,4 Mrd. Euro betragen.[8] Die Evangelische Kirche hat 5,67 Mrd. Euro eingenommen. Zusätzlich erhielten die Kirchen mehr als 500 Mio. Euro aus Steuermitteln.

Kirchensteuerpflichtig sind nur Mitglieder der Kirche. Entscheidend ist der Wohnsitz oder gewöhnliche Aufenthalt des Kirchenmitglieds und die steuerliche Leistungsfähigkeit. Daher zahlt nur etwa ein Drittel der deutschen Kirchenmitglieder Kirchensteuer. Die anderen sind nicht lohn- oder einkommensteuerpflichtig. Ausländer mit Wohnsitz in Deutschland sind kirchensteuerpflichtig. Die Kirchensteuer kann als Sonderausgabe bei der Veranlagung zur Einkommenssteuer in voller Höhe abgesetzt werden.

Kritische Stimmen werfen den Kirchen in Deutschland Simonie vor – den Verkauf geistlicher Güter gegen Geld. Wer die Kirchensteuer nicht bezahlen will, wird mit Ausschluss bedroht. Als Alternative zur deutschen Zwangsabgabe wird auf das italienische Modell verwiesen. Die Italiener zahlen die sogenannte Kultursteuer, die etwa 10 Prozent der deutschen Kirchensteuer beträgt. Der Bürger kann selbst entscheiden, welche Einrichtung seinen Beitrag

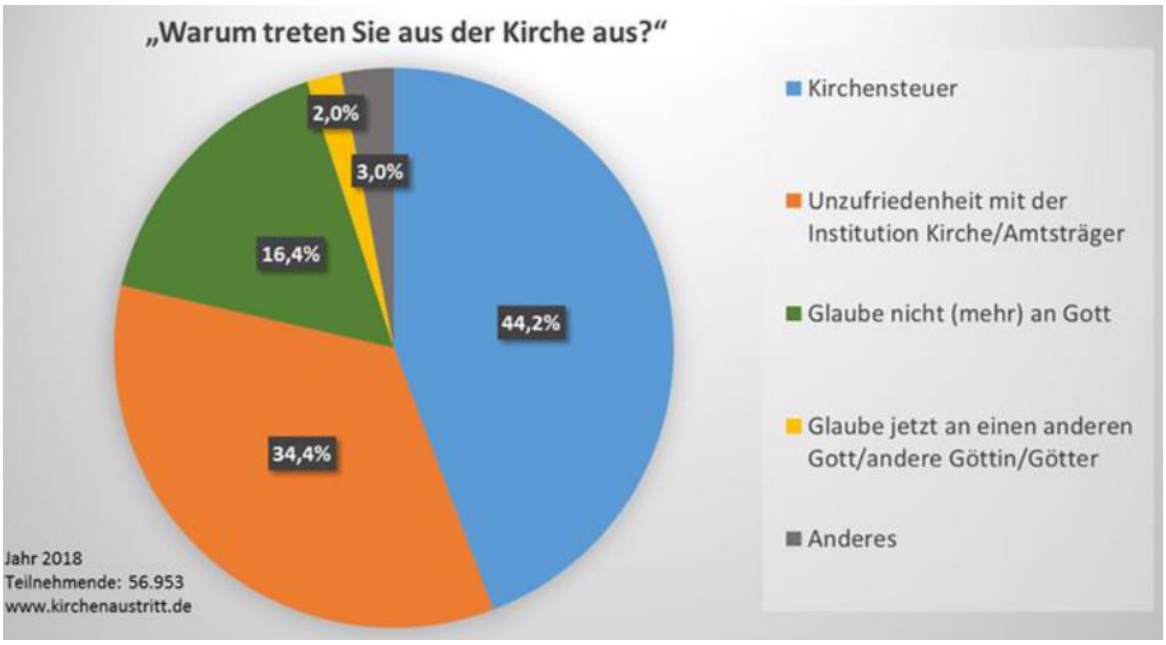
---

3 www.länderdaten.info, abgefragt am 20.06.2019.
4 Hartmann (2014), S. 34.
5 Vertrag zwischen einem (katholischen) Staat und der römisch-katholischen Kirche.
6 Hartmann (2014), S. 38.
7 Hartmann (2014), S. 41.
8 Quelle: Deutsche Bischofskonferenz.

bekommen soll: die Kirche, die Mailänder Scala oder ein Umweltverband. Da diese Kultursteuer direkte Staatsleistungen ablöste, steht die Einführung in einem anderen historischen Kontext.[9] Der deutsche Staatskirchenrechtler Alexander Hollerbach nennt das deutsche Kirchensteuersystem anderen Finanzierungssystemen gegenüber überlegen im Hinblick auf soziale Gerechtigkeit, Gleichheit, Sparsamkeit und Effektivität.[10]

Warum Kirchenmitglieder aus der Kirche in Deutschland austreten, zeigt die nachfolgende Übersicht: Die Austritte erfolgen überwiegend aus wirtschaftlichen Gründen.

Abbildung 1
Warum treten Sie aus der Kirche aus (Deutschland)



Source: www.kirchenaustritt.de (2019-10-31).

Tabelle 1
Kirchenaustrittsgründe (D) 2015-2018

Warum treten Sie aus der Kirche aus?	2015	2016	2017	2018
Kirchensteuer	45,8	46,9	45,6	44,2
Unzufriedenheit mit der Institution Kirche/Amtsträger	31,8	30,4	31,5	34,4
Glaube nicht (mehr) an Gott	16,7	16,9	17,4	16,4
Glaube jetzt an einen andere(n) Gott/ Göttin/ Götter	2,1	2,2	2,1	2,0
Anderes	3,7	3,7	3,5	3,0

Source: www.kirchenaustritt.de/statistik. (2019-10-31) – Befragte ca. 50.000.

[9] Hartmann (2014), S. 54.
[10] Demel (2010), S. 378.

Tabelle 2
Zahl der Kirchenaustritte in Deutschland

	Katholiken	Evangelische	Gesamt
2006	84 389	121 598	**205 987**
2007	93 667	131 000	**224 667**
2008	121 155	168 901	**290 056**
2009	123 681	148 450	**272 131**
2010	181 193	145 250	**326 443**
2011	126 488	141 497	**267 985**
2012	118 335	138 195	**256 530**
2013	178 805	176 551	**355 356**
2014	217 716	270 003	**487 719**
2015	181 925	211 264	**393 189**
2016	162 093	190 284	**352 377**
2017	167 504	200 000	**367 504**
Gesamt	**1 756 951**	**2 042 993**	**3 799 944**
Mittelwert	**146 413**	**170 249**	**316 662**

Source: www.kirchenaustritt.de/statistik. (2019-10-31).

Die Kirche in Deutschland verliert jährlich mehr als 300.000 Mitglieder durch Kirchenaustritt. Fast die Hälfte der Austritte ist auf die Kirchensteuer zurückzuführen.[11]

2.2 Kirchenfinanzierung in Österreich

In Österreich bekennen sich 80,9 Prozent der Bevölkerung zum Christentum.[12] Die Kirchenmitglieder finanzieren ihre Kirche überwiegend durch den Kirchenbei- trag, der für die katholischen, evangelischen und altkatholischen Kirchen zu entrichten ist. Die gesetzliche Grundlage ist das Kirchenbeitragsgesetz von 1939. Das Gesetz sieht vor, dass die Kirchenbeiträge über Kirchenbeitragsstellen ein- gehoben werden. Das Gesetz ist nicht demokratisch legitimiert. Es gibt keine automatischen Steuerabzüge und Einziehung durch das Finanzamt wie in Deutschland. Der Kirchenbeitrag wird vom steuerpflichtigen Einkommen berechnet und kann in der Einkommensteuererklärung bis zu einem Höchstbetrag als Sonderausgabe abgesetzt werden. Die Bemessungsgrundlage beträgt 1,1 Prozent des steuerpflichtigen Einkommens.

Auch in Österreich wurden Klöster und Stifte aufgelassen und die Erlöse dem Staatsvermögen eingefügt. Es wurden staatlich verwaltete Religionsfonds geschaffen, die den Klerus finanzierten. 1939 stellte der Staat die Zahlungen ein. Der Religionsfonds wurde dem staatlichen Vermögen einverleibt. Das 1939 eingeführte Kirchenbeitragsgesetz wurde nach Kriegsende in die österreichische Rechtsordnung übernommen. Für Alleinverdiener, Kinder, Senioren, außergewöhnliche Belastungen sind Ermäßigungen vorgesehen, die auf Antrag gewährt werden können. Eine Einkommensfreigrenze wie in Deutschland gibt es in Österreich nicht. Die Einnahmen aus dem Kirchenbeitrag machen im Durchschnitt aller österreichischen Diözesen 78 Prozent der Gesamteinnahmen aus. Die Tabelle zeigt die Entwicklung der Mitgliederzahlen der katholischen Kirche in Österreich.

[11] Quelle: Kirchenamt der EKD, Deutsche Bischofskonferenz (DBK).
[12] www.länderdaten.info, abgefragt am 20.06.2019.

Tabelle 3
Anteil Katholiken zu Gesamtbevölkerung in Österreich (in Tsd.)

Jahr	Katholiken	Veränderung	Gesamt-bevölkerung	Anteil Katholiken
2008	5 579	0	8 332	67,05 %
2009	5 534	-46	8 341	66,34 %
2010	5 453	-81	8 361	65,22 %
2011	5 404	-49	8 389	64,41 %
2012	5 359	45	8 426	63,60 %
2013	5 309	-51	8 477	62,62 %
2014	5 265	-43	8 544	61,63 %
2015	5 211	-54	8 630	60,39 %
2016	5 163	-49	8 740	59,07 %
2017	5 111	-52	8 795	58,11 %
2018	5 053	-58	8 838	57,17 %

Source: Statistik der katholischen Kirche in Österreich.

Zwischen 2008 und 2018 verlor die Kirche im Durchschnitt 53.000 Mitglieder pro Jahr. Die Anzahl der Katholiken bezogen auf die Gesamtzahl der Bevölkerung zeigt, dass der Katholikenanteil an der Bevölkerung in diesen elf Jahren um 10 Prozent auf 57 Prozent zurückgegangen ist.

Tabelle 4
Kirchliche Einnahmen in Österreich nach Quellen (WGM = staatl. Wiedergutmachung)

Jahr	Kirchen-steuer	Staatl. WGM	Miete & Pacht	Kirchl. Tätigkeit	Zu-schüsse	Sonstige	Gesamt	KSt/Kath.
2014	435 424	46 823	24 394	35 418	19 729	25 099	586 887	82,70
	74,2 %	8,0 %	4,2 %	6,0 %	3,4 %	4,3 %		
2015	445 319	47 708	26 125	41 283	14 806	20 891	595 832	85,46
	74,7 %	8,0 %	4,4 %	6,9 %	2,5 %	3,5 %		
2016	451 401	47 911	26 531	39 584	15 110	23 392	603 929	87,44
	74,7 %	7,9 %	4,4 %	6,6 %	2,5 %	3,9 %		
2017	462 040	48 337	22 821	40 043	14 959	21 013	609 213	90,41
	75,8 %	7,9 %	3,7 %	6,6 %	2,5 %	3,4 %		

Source: Statistik der katholischen Kirche in Österreich.

Die Tabelle zeigt die geringe Schwankungsbreite der Summen der Kirchenbeiträge einerseits und die Konstanz ihres Anteils an den kirchlichen Gesamteinnahmen. Es sind pro Jahr 50.000 Beitragszahler weniger. Die Summe der Kirchenbeiträge steigt um ca. 2 Prozent jährlich. Da sich an der Berechnung der Kirchensteuer in diesen Jahren nichts geändert hat, müssen weniger Kirchenmitglieder pro Kopf höhere Kirchenbeträge beitragen. Das zeigt die letzte Spalte der Tabelle. Während 2014 der durchschnittliche pro-Kopf Kirchenbeitrag noch 82,70 € betragen hat, waren es 2017 schon 90,40 €.[13]

Bei der Entscheidung, die Kirche zu verlassen, steht der wirtschaftliche Aspekt im Vordergrund. In keinem europäischen Land ist die Zahl der Kirchenaustritte so hoch wie in Österreich. Die Austrittsrate der Katholiken ist in Österreich doppelt so hoch wie in

[13] Diese Frage stellt sich auch Höfer, S. 113.

Deutschland. Die Austrittsrate ist in der Altersgruppe zwischen 19 und 30 Jahren am höchsten. Zwei Drittel der Ausgetretenen nennen als Grund den Kirchenbeitrag.[14]

Die Idee der Steuerwidmung als neue Form der Bürgerbeteiligung wurde 2012 vom damaligen Staatssekretär und späteren Bundeskanzler Sebastian Kurz in einem Interview mit der Tageszeitung Kurier in die politische Diskussion gebracht.[15] Es handelt sich dabei um ein Modell der Steuerwidmung. Der Bürger entscheidet über die Verwendung eines gesetzlich festgelegten Anteils an seiner bezahlten Einkommensteuer[16] selbst. Vergleichsrechnungen auf Basis eines Rechnungshofberichts haben ergeben, dass die Umstellung des Kirchensteuer-systems auf ein Modell der Steuerwidmung kostenneutral erfolgen könnte. Ein Widmungsanteil von ca. 2 Prozent der Einkommenssteuerleistung könnte den Religionsgemeinschaften die bisherigen Einnahmen sichern. Die Einsparungen, die die Reform kostenneutral möglich machen, liegen in der entfallenden Absetzbarkeit der Kirchenbeiträge, dem Entfall der Kosten für Klagen[17] und ca. 10.000 Durchsetzungen und der Bearbeitung von 50.000 bis 80.000 Austrittsakten jährlich.[18]

3 Forschungsdesign

Zur Erstellung des Artikels wurden die im Literaturteil angeführten Publikationen herangezogen. Zu den aktuellen Entwicklungen vor allem in der römisch-katholischen Kirche wurden die Internet Portale von kathpress, kath.net, katholisch.de, dbk.de, u. a. abgefragt.

4 Ergebnisse der Forschung

4.1 Kirchenfinanzierung in der Slowakischen Republik

Nach Angaben des Ministerium für Kultur der Slowakischen Republik bekennen sich 74 Prozent der Bevölkerung zum Christentum.[19] Die Religionsfreiheit ist in der Verfassung der Slowakischen Republik festgeschrieben. Mit der Festlegung der Grundrechtecharta der Menschenrechte und Grundfreiheiten wird das Gesetz Nr. 308/1991 Slg. über die Religionsfreiheit und den Status der Kirchen und Religionsgemeinschaften beschlossen.

Die Verfassung der Slowakischen Republik erklärt die Slowakische Republik zu einem weltlichen, ideologisch und religiös neutralen Staat. Das Verhältnis zwischen Staat und Kirchen regelt das Gesetz Nr. 308/1991 Slg. über die Religionsfreiheit und den Status von Kirchen und religiösen Gesellschaften.

Der Staat unterstützt die eingetragenen Kirchen und Religionsgemeinschaften bei der Ausübung ihrer religiösen und gemeinnützigen Tätigkeit, garantiert ihren rechtlichen Status und sichert damit ihren Status im öffentlichen Leben.

Die Fragen der finanziellen Beziehungen zwischen Staat und Kirchen sind im Gesetz Nr. 218/1949 Slg. über die wirtschaftliche Sicherheit der Kirchen und Religionsgemeinschaften durch den Staat in der Fassung des Gesetzes Nr. 16/1990 Slg. geregelt. Die Fragen der staatlichen Aufsicht über Kirchen in der Fassung des Gesetzes Nr. 522/1992 Slg. und Akt Nr. 467/2005 Slg. Um die Kirche und die Religionsgemeinschaften finanziell zu unterstützen, finanziert der Staat die Gehälter und Beiträge der Kirchen über das Budget des

[14] Höfer (2014). S 111f.
[15] Höfer (2014), S 114.
[16] Die Lohnsteuer ist eine Erhebungsform der Einkommensteuer und deshalb nicht eigens erwähnt.
[17] Pro Jahr gibt es in Österreich ca. 30.000 gerichtliche Klagen wegen geschuldeter Kirchen beiträge.
[18] Frerk - Baumgarten (2012).
[19] Thüringens Ministerpräsident Bodo Ramelow zum Evangelischen Pressedienst, 13.3.2019.

Kulturministeriums der Slowakischen Republik und leistet einen Zuschuss zu den laufenden Kosten der kirchlichen Hauptverwaltung (Bischofsämter).

Dem Kulturministerium der Slowakischen Republik obliegen als zentrales Organ der staatlichen Verwaltung alle kirchlichen und religiösen Angelegenheiten. Das Kulturministerium ist aber keine übergeordnete Autorität oder ein Leitungsgremium der Kirchen. Eingetragene Kirchen und Religionsgemeinschaften sind juristische Personen mit eigener Organisation und Selbstverwaltung. Sie verwalten ihre Angelegenheiten, bestellen ihre Organe, ernennen ihre Geistlichen und betreiben unabhängig von den staatlichen Behörden religiöse Institutionen.

4.2 Finanzierung aus eigenen Mitteln

4.2.1 Kirchensteuer (Deutschland) – Kirchenbeitrag (Österreich)

Die Kirchensteuer (Kirchenbeitrag) ist eine Abgabe (ein Beitrag), die in Deutsch- land und Österreich die finanzielle Basis der kirchlichen Aufgabenerfüllung schafft. In Österreich stammen 75 Prozent der Gesamteinnahmen der katholi- schen Kirche aus Kirchensteuern.[20]

Eingeführt wurde die Kirchensteuer in Deutschland 1919 durch die Weimarer Ko- alition, also demokratisch legitimiert. In Österreich wurde das Kirchenbeitragsge- setz 1939 von der NS-Herrschaft in Kraft gesetzt.

4.2.2 Stolgebühren

Stolgebühren[21] (auch Taxa Stola genannt) sind von der Kirche eingehobene Beiträge für kirchliche Zeremonien, wie die Taufe, die kirchliche Trauung und die kirchliche Begräbnisfeier.

Papst Franziskus lehnt Stolgebühren ab[22] und nennt sie „unerträglich“. Eine Kirche, die „Sakramente gegen Geld“ tauscht, sei nicht seine Kirche, er wolle „eine arme und demütige Kirche“. Es ist zu erwarten, dass auch das deutsche Kirchen- steuersystem ins kritische Blickfeld des argentinischen Papstes gerät.[23]

4.2.3 Spenden - Kollekte

Bei der Kollekte (lat. colligere: sammeln) wurde schon in der urchristlichen Kirche Geld für kirchliche und karitative Zwecke gesammelt. In der katholischen Kirche gibt es Sondersammlungen für bestimmte Zwecke oder kirchliche Organisationen. Mit dem Peterspfennig wird die apostolische und karitative Arbeit des Papstes unterstützt.

4.2.4 Erlöse aus wirtschaftlicher Tätigkeit

Kirchliche Gemeinschaften erwirtschaften Erträge aus der Verwaltung eigenen Vermögens oder kirchlicher Stiftungen. In Deutschland macht der Anteil der Finanzmittel aus Vermögen, Vermietung und Verpachtung oder Aktienbesitz ca. vier bis 5 Prozent aus. Kircheneigene Betriebe, die Brauereien, Weinkellereien, Baufirmen und Unternehmen zur Verwaltung des Immobilienvermögens der Kirche betreiben, werfen teils erhebliche Gewinne ab. Kirchen besitzen Beteiligungen an Banken, Versicherungen und Medienunternehmen.[24]

---

[20] https://kirchenfinanzierung.katholisch.at/home/kirchenbeitragseinnahmen-auf-451-millio-nen-euro-gestiegen. Abgerufen 4.7.2019.

[21] Puza (2002). Stolgebühr deshalb, weil sich der zelebrierende Kleriker bei der Feier eine Stola umlegt.

[22] Domradio.de (2017).

[23] Vom Missbrauch der Steuer des Kirchenvolkes, http://www.kath.net/news/68222, 13.6.2019.

[24] Czermak - Hilgendorf (2018), § 15, S. 207-222.

4.3 Finanzierung aus staatlichen Mitteln

4.3.1 Positive Staatsleistungen

Positive Staatsleistungen sind Entschädigungszahlungen für Grundbesitz und Vermögen, das den Kirchen 1803 (siehe oben) entzogen wurde. Diese Art der Kirchenfinanzierung wird zunehmend öffentlich kritisiert. In Ländern, wo Kirchenbesitz vom Staat konfisziert wurde, muss sich der Staat seiner daraus resultierenden Verantwortung stellen. Der Staat hat Entschädigungsleistungen entweder in Form laufender Zahlungen oder Abschlagszahlungen zu leisten.

4.3.2 Positive Staatsleistungen

Negative Staatsleistungen bestehen in Begünstigungen bei Steuern und Gebühren für Religions- und Glaubensgemeinschaften, soweit sie als Körperschaften organisiert sind. Die Abzugsfähigkeit der Kirchensteuer bei der Veranlagung der Einkommensteuer ist auch als negative Staatsleistung zu sehen.[25]

4.3.3 Zuschüsse

Übernehmen kirchliche Organisationen Aufgaben, die sonst der Staat erfüllen müsste, wie den Betrieb von Kindergärten, Krankenhäusern oder Pflegeheimen, werden vom Staat Subventionen geleistet. Dabei muss der Paritätsgrundsatz beachtet werden.

5 Diskussion

Die Kirchensteuer (in Österreich Kirchenbeitrag genannt) existiert nur noch in Deutschland, Österreich und der Schweiz. In Deutschland ist die Kirchensteuer an die steuerliche Leistungsfähigkeit geknüpft. Wer keine Lohn- oder Einkommensteuer zahlen muss, zahlt auch keine Kirchensteuer. In Österreich sind Einkommen unter 11.000 € nicht steuerpflichtig. Das Kirchenbeitragsgesetz kennt keine Freigrenze. Jeder verdiente Euro ist beitragspflichtig. Das Kirchenbeitragsgesetz ist sozial ungerecht.[26]

Die Leistung finanzieller Beiträge als Voraussetzung für die Zugehörigkeit zu einer Glaubensgemeinschaft passt nicht in eine moderne, demokratische Gesellschaftsordnung. Das System ist ein Relikt, das bereits von Martin Luther als Ablasshandel kritisiert wurde. Befragungen von Ausgetretenen ergeben, dass Kirchensteuern und Kirchenbeiträge Hauptgrund für die konstant hohen Kirchenaustritte in Deutschland und Österreich sind. Die Widersprüchlichkeit aus steigenden Einnahmen der Kirchen aus Kirchenbeiträgen, bei konstant sinkenden Mitgliederzahlen, erklärt sich aus steigenden Einkommen bei guter Konjunkturlage. Man kann einem Land, das seine Kirchenfinanzierung neu zu regeln plant, von der Übernahme eines Kirchenfinanzierungssystems wie es Deutschland oder Österreich hat eigentlich nur abraten. In Italien, wo die finanziellen Anreize für einen Kirchenaustritt fehlen, gibt es kaum Austritte.[27] Eine nachhaltige wirtschaftliche Basis kann nur der Staat bieten. Ist der Staat an der Erhaltung seiner kirchlichen Organisationen interessiert, wird er sich gegen die Einführung eines Kirchenfinanzierungsmodells nach deutschem oder österreichischem Vorbild entscheiden.

Die Erarbeitung konkreter Vorschläge einer neuen Kirchenfinanzierung in der Slowakischen Republik bedarf weiterer Forschungsarbeit. Zu prüfen wäre, wieweit das italienische Modell für slowakische Verhältnisse geeignet ist. Das Modell der Steuerwidmung

[25] Seeger (2008).
[26] Höfer (2019).
[27] Höfer (2014), S. 115.

ist in Europa auf dem Vormarsch.[28] Das 1990 eingeführte italienische Modell erlaubt dem Steuerpflichtigen die Widmung eines Teils seiner Einkommensteuer für die Kirche.[29] Dieses System löste bei seiner Einführung die Staatsleistungen ab und war aus Bürgersicht steuerneutral. Eine gute Vorsetzung für die Akzeptanz bei Staat und Bürgern. Die finanziellen Leistungen werden nicht als zusätzliche Belastung empfunden, sondern sind Teil der ohnehin zu bezahlenden Lohn- und Einkommensteuern. Dagegen muss die direkte Einhebung einer Kirchensteuer durch den Staat oder die Kirche selbst im Lichte aktueller Entwicklungen als Auslaufmodell gesehen werden. Die Umsetzung des einen oder anderen staatlichen Plans zur Finanzierung der Kirchen bleibt eine Frage des politischen Willens. Aufgabe der Wissenschaft ist es, eine breite und gut abgesicherte Informationsbasis für eine Lösung zu bieten. Diese Lösung soll von der Bevölkerung akzeptiert werden und den Kirchen eine gesicherte wirtschaftliche Basis für ihr religiöses und karitatives Wirken in den kommenden Jahrhunderten bieten.

Acknowledgement
Dieser Artikel ist Ergebnis der wissenschaftlichen Forschung im Projekt – VEGA N. 1/0066/17 – Management of the financial performance of the company in the post-crisis environment of selected EU countries.

References

Czermak G. - Hilgendorf E. (2018). § 15 Kirchenvermögen, Staatsleistungen, Religionsförderung. In: *Religions- und Weltanschauungsrecht*. Berlin, Heidelberg: Springer-Lehrbuch. Springer, 2018. ISBN 978-3662560778.

Demel, S. (2010). *Handbuch Kirchenrecht. Grundbegriffe für Studium und Praxis*. Freiburg: Verlag Herder, 2010. ISBN 978-3451343896.

Domradio.de (2017). *Papst Franziskus kritisiert Gebühren für Sakramente*. https://www.domradio.de/themen/papst-franziskus/2017-11-24/papst-franzis-kus-kritisiert-gebuehren-fuer-sakramente. Zugriff am 2.7.2019.

Evangelischer Pressedienst, https://www.epd-archiv.de/index.php. Zugriff am 2.7.2019.

Frerk, C. - Baumgarten, Ch. (2012). *Gottes Werk und unser Beitrag: Kirchenfinanzierung in Österreich*. Wien: Czernin. https://perma-link.obvsg.at/wuw/AC09446633. Zugriff am 2.7.2019.

Hanke, Bischof G. M. (29.3.2019). Interview in der "Augsburger Allgemeinen". https://www.katholisch.de/aktuelles/aktuelle-artikel/hanke-in-spatestens-zehn-jahren-bricht-die-kirchensteuer-ein. Zugriff am 02.07.2019.

Hartmann, G. (2014). *Die Kirchensteuer in Deutschland – Vorbild oder Auslaufmodell*. In: Höfer, Rudolf (Hrsg.): Kirchenfinanzierung in Europa – Modelle und Trends. Insbruck: Tyrolia Verlag, 2014. ISBN 978-3702232504.

[28] Höfer (2014), S 113.
[29] Mitterhofer (2014), S.121ff.

Höfer, R. K. (Hrsg.) (2014). *Kirchenfinanzierung in Europa - Modelle und Trends*. Insbruck: Tyrolia Verlag, 2014. ISBN 978-3702232504.

Höfer, R. K. (2014). *Hat Österreichs Kirchenbeitragsgesetz aus der NS-Zeit Zukunft oder ist Steuerwidmung für Kirchen und Staat die Alternative*? In: Höfer, Rudolf K. (Hrsg.) (2014). Kirchenfinanzierung in Europa - Modelle und Trends. Insbruck: Tyrolia Verlag, 2014. ISBN 978-3702232504.

Höfer, R. K. (2019). *Zerstört die Kirchensteuer die Kirche*? In; Die Presse, https://diepresse.com/home/meinung/gastkommentar/5614404/Zerstoert-die-Kirchensteuer-die-Kirche. Abgerufen 4.7.2019.

Kirchenaustritt.de, www.kirchenaustritt.de/Statistik. Abfrage vom 3.7.2019 Länderdaten.info, https://www.laenderdaten.info/.

Ministerstvo kultúry Slovenskej Republiky (Ministerium für Kultur der Slowakischen Republik (3.7.2019). http://www.culture.gov.sk/vdoc/250/pravne-postavenie-a-ekonomicke-zabezpecenie-registrovanych-cirkvi-a-nabo- zenskych-spolocnosti-2f.html.

Mitterhofer, M. (2014). *8x1000 – ottopermille, Das System der Kirchenfinanzierung in Italien*. In: Höfer, R. K. (Hrsg.) (2014). Kirchenfinanzierung in Europa - Modelle und Trends. Insbruck: Tyrolia Verlag, 2014. ISBN 978-3702232504

Puza R. Art. Stolgebühren. In: LMA, Stuttgart, 2002, Bd. VIII, Sp. 190f.

Seeger, B. (2008). *Europäische Integration und Säkularisierung von Staat und Politik*. 1. Aufl. Baden-Baden: Nomos, 2008. ISBN 978-3832931476. https://perma-link.obvsg.at/wuw/AC06729692

Contact

Mike Blankenberg
Comenius Universität in Bratislava
Fakultät für Management
Odbojárov 10
810 00 Bratislava
e-mail: mike@blankenberg.de

Peter Markovič
Wirtschaftsuniversität in Bratislava
Fakultät für Betriebsmanagement
Lehrstuhl für Betriebsfinanzen
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
e-mail: peter.markovic@euba.sk

Priemysel 4.0 – Význam zberu dát v podnikoch
Industry 4.0 - The importance of data collection in enterprises

Vladimír Bolek

Abstract
Smart Enterprise digitizes business processes where data collection and mass processing play an important role. Nowadays, the enterprises has many data, but it does not process and evaluate it. Industry 4.0 integrates new technologies into business processes. Data, data collection and evaluation have an important position. The article points to selected technologies of the Fourth Industrial Revolution, provides an overview of the current state of collection, data evaluation in enterprises in the Slovak Republic.

JEL classification*: M15*
Keywords*: digitization, data Industry 4.0,*

1 Úvod

Nástup štvrtej priemyselnej revolúcie vyvolalo rozšírenie internetu a digitalizácia. Štvrtá priemyselná revolúcia integruje do podnikových procesov nové technológie, ktoré pomáhajú budovať smart podnik. Digitálny smart podnik digitalizuje podnikové procesy, kde významnú úlohu zohráva zber dát a ich hromadné spracovanie. V súčasnosti podniky mnohé dáta majú, len ich nespracovávajú a nevyhodnocujú. Tieto dáta ostávajú bez povšimnutia. Na zabezpečenie tých dát, ktoré sú potrebné a zatiaľ sa nezbierajú, stačia pritom často veľmi jednoduché senzory, napr. obyčajné čítačky čiarových kódov a nasadenie primeraného softvéru, ktorý dáta zozbiera, vyhodnotí a zašle na centrálne spracovanie. Zozbierané, analyzované a vyhodnotené dáta tvoria pre manažment podniku významné aktívum a sú podkladom pre rozhodovanie.

Hlavným cieľom je identifikovať úroveň zberu dát v podnikoch v Slovenskej republike. Hlavný cieľ napĺňajú viaceré parciálne ciele ako: poukázať na vybrané technológie Priemyslu 4.0, zhodnotiť aktuálnu situáciu zberu dát v podnikoch v Slovenskej republike, a tak identifikovať úroveň zberu dát vo väzbe na potrebu digitalizácie podnikových procesov.

Z dôvodu rozsahu vedeckej state nie je možné sa venovať všetkým technológiám, preto v nasledujúcej kapitole poukazujeme len na vybrané technológie Priemyslu 4.0.

2 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Herrmann (2018) uvádza, že orientácia podnikov by sa mala sústrediť na: autonómne zariadenia, čím, by sa zvyšoval stupeň automatizácie; rozšírenú realitu a intenzívnejšiu analýzu automatizovaných údajov (metaúdaje); vývoj softvéru založeného na umelej inteligencii, predchádzajúci a klasický vývoj softvéru nahradiť použitím umelej inteligencie; digitálne dvojčatá, ktoré v budúcnosti zmenia podnikový svet, tak by si podniky mohli zmapovať podnikové procesy a optimalizovať ich; Empowered Edge - podporuje prenos údajov a centralizáciu výpočtov počítačov, to znamená zhromažďovanie údajov a spracovanie pomocou cloudových riešení medzi rôznymi zariadeniami s cieľom minimalizovať množstvo prenášaných údajov distribuovaných smerom ku koncovým zariadeniam používateľa, tzv. sieťový prenos; využívanie nových technológií virtuálnej reality, technológie interagovať s inými ľudskými zmyslami; databázové systémy; inteligentné prostredie, ktoré inteligentne podporujú každodenné činnosti (inteligentné domáce zariadenia alebo inteligentné mestá napr. Helsinky – Kalasatama); digitálna etika a súkromie, informačná bezpečnosť; kvantové počítače

môžu spracovávať údaje ešte rýchlejšie ako bežné počítače a ich použitie sa predpovedá najmä v automobilovom alebo finančnom sektore.

2.1 Digitálne údaje

Digitálne údaje sú základným zdrojom hospodárskeho rastu, konkurencieschopnosti, inovácií, vytvárania pracovných miest a spoločenského pokroku. Hodnota dát v ekonomike v Európskej únii bola v roku 2015 viac než 285 miliárd Eur, čo predstavuje viac ako 1,94 % z HDP Európskej únie. Medziročný rast 5,03 % hodnoty dát sa zvýšil v roku 2016 na úroveň 300 miliárd Eur, čo predstavuje 1,99 % HDP Európskej únie. Ak krajiny Európskej únie a podniky v nej pôsobiace budú podporovať investície do informačných a komunikačných technológií, vytvoria sa priaznivé politické a legislatívne podmienky, tak podľa odhadu európskej komisie sa hodnota európskeho dátového hospodárstva môže zvýšiť do roku 2020 na úroveň 739 miliárd Eur, čo predstavuje 4 % z celkového HDP Európskej únie. Prípadová štúdia spoločnosti IDC Digital Universe, ktorú realizovali autori Grantz & Reinsel (2012), už vtedy poukazovali na fakt, že objem spracovávaných dát a údajov sa zdvojnásobuje každé 2 roky (analógia s Moorovým zákonom pre hardvér). Rast dát a údajov nie je všetko, súčasne možno pozorovať aj zmeny v druhu týchto dát a údajov. Typy spracovávaných údajov možno rozdeliť do 3 hlavných skupín (Tyagi, 2012), a to štruktúrované údaje, semi štruktúrované údaje a neštruktúrované údaje. Vyhranená definícia pojmu big data neexistuje. Vo vedeckých publikáciách domácich a zahraničných autorov je mnoho definícií pričom každá z nich je správna, ale s fokusáciou na iný aspekt. Hurwitz et al. (2013) definuje big data ako kombináciu starej a novej technológie, ktorá umožňuje spracovanie veľkého množstva dát primeranou rýchlosťou, tak aby v daný časový okamih bolo možné poskytnúť požadované analýzy. Autor Ohlhorst (2012) uvádza všestrannejšiu definíciu „big data je tak extrémne rozsiahly súbor dát, že tradičné spracovanie dát je pre požadovanú analýzu nedostačujúce.“ Dôkladnejšie zadefinoval pojem big data Dumbill (2012): „sú to dáta ktorých spracovanie presahuje kapacity konvenčných databázových systémov. Tieto dáta sú príliš veľké, pohybujú sa príliš rýchlo, alebo ich štruktúra nekorešponduje s existujúcou databázovou architektúrou. Pre získanie hodnoty z takéhoto dátového súboru je potrebné zvoliť alternatívny spôsob spracovania.“ Analytik spoločnosti Gartner, Doug Laney (2001) vo výskumnej publikácii už roku 2001 operuje s pojmom big data, ktorý dopĺňa o rozmer 3V. Pojem big data pomenováva ako súbor dát, ktorých veľkosť je mimo schopnosti zachytávať, spravovať a spracúvať dáta bežne používanými softvérovými nástrojmi v rozumnom čase, pričom veľkosť sa chápe nielen v zmysle objemu údajov, ale komplexne v trojrozmernom kontexte, ktorý pomenováva ako 3V (Volume (objem) – vyjadruje exponenciálne rastúce množstvo údajov v rámci príslušnej oblasti podnikania, Variety (variabilita) - informácie sa líšia v nespočetnom množstve typov, zdrojov, formátov, štruktúr, kódovaní, syntaxe a pod., Velocity - rýchlosť, akou dáta vznikajú, a potreba ich analýzy v reálnom čase).

2.2 Digitálna výroba

Digitálna výroba sa za posledné desaťročie považuje za vysoko rozvojovú oblasť informačných technológií. Svetová éra výroby pokračuje. Digitálna výroba je jednou z hlavných stratégií európskej vízie výroby a strategickej agendy smerom k produkcii založenej na vedomostiach. Je poháňaná aplikáciou a štandardizáciou informačno-komunikačných technológií a zvyšujúcim sa dopytom po efektívnosti operácií v globálnych sieťach (Westkämper, 2007). Autori Chryssolouris et al. (2009) poukazujú za integráciu informačno-komunikačných technológií vo výrobe, čím možno dosiahnuť výrazne skrátenie výrobného času, zníženie nákladov, zníženie nákladov na vývoj produktov a zvýšenie kvality výrobkov, rýchlejšie reakcie na trh. Digitálna výroba sa nezaobíde bez informačných technológií, zberu dát, analýzy dát, simulácií, virtuálnej reality, automatizácie procesov a v konečnom dôsledku aj elektronického obchodu. Zavádzanie trojrozmerných tlačiarní a priama digitálna výroba

prináša novú paradigmu, priama digitálna výroba (Chen et al., 2015) s výrazným dopadom na spoločnosť. Priame aspekty trvalej udržateľnosti digitálnej výroby úzko súvisia so sociálnymi, ekonomickými a environmentálnymi rozmermi. Priama digitálna výroba kombinuje výhody ostatných výrobných paradigiem a má pozitívny vplyv na trvalo udržateľný rozvoj, avšak treba prekonať množstvo výziev technického a spoločenského hľadiska. Medzi významné sociálne aspekty patria zmena životného štýlu, zmeny na trhu práce, pracovné prostredie, odpadové hospodárstvo a iné. Integrácia informačno-komunikačných technológií, digitalizácia, virtualizácia prináša vznik rôznych paradigiem, subdomén v oblasti digitálnej výroby.

2.3 Cloudová návrhová výroba

Cloudová návrhová výroba (Cloud-based design manufacturing) je nový pojem, ktorý vznikol integráciou informačno-komunikačných technológií, digitalizácie a virtualizácie (Wu et. al., 2015), ide o sieťový model vývoja produktov. Zákazníci sú schopní konfigurovať, vyberať a využívať prispôsobené prostriedky a služby na konfiguráciou produktov. Táto subdoména digitálnej výroby prechádza od softvérového inžinierstva po rekonfigurovateľné výrobné systémy. Zatiaľ existuje veľa nezodpovedaných otázok, ktoré sú predmetom akademických, ale aj hospodárskych diskusií na tému kľúčových charakteristík, počítačových architektúr, procesov komunikácie, crowdsourcingu, informačnej a komunikačnej infraštruktúre, programovací modelov... Vedeckí pracovníci vo svojich článkoch často diskutujú o tom, či výroba v cloude je skutočne nová subdoména digitálnej výroby, nová platforma, alebo je to len, „staré víno v nových fľašiach?“ – ako to nazval Wu a kolektív autorov (2015). Podstata je založená na platforme cloud. Cloudová návrhová výroba je idealizovaný systém, ktorý je potrebné porovnávať s tradičnejšími kolaboratívnymi, distribuovanými výrobnými systémami, výrobnými systémami založenými na agentoch. S istotou však vieme povedať, že ide o podporu digitálnej výroby a inovácií v oblasti dizajnu.

Prostredie výroby je turbulentné a vyžaduje si trvalé prispôsobenie výrobných systémov. Výrobné inžinierstvo pokrýva široké škály od sietí po procesy a od reálneho času po dlhodobé operácie. Nástroje budúceho inžinierstva a riadenia výroby sú digitálne a distribuované.

2.4 Kyberneticko-fyzikálne systémy

Kyberneticko-fyzikálne systémy reprezentujú prepojenosť virtuálneho (kyber) sveta a fyzického prostredia uplatnením komunikácie typu M2M (Machine to Machine). Tieto systémy prinášajú zásadnú interakciu medzi reálnym svetom a virtuálnym svetom. Kyberneticko-fyzikálne systémy podľa Herčka a Štefánika (2015) predstavujú integráciu výpočtových a fyzikálnych procesov, vložených počítačov, monitorov a riadiacich procesov so spätnou väznou, keď fyzické procesy dopĺňajú počítačové a opačne. Zároveň predstavujú dôležitý evolučný krok v rozvoji priemyslu.

Termín kyberneticko-fyzikálne systémy (Baheti & Gill, 2011) sa vzťahuje na novú generáciu systémov s integrovaným systémom výpočtových a fyzikálnych schopností, ktoré sa môžu integrovať s ľuďmi prostredníctvom nových modalít. Schopnosť komunikovať a rozširovať schopnosti fyzického sveta prostredníctvom matematických výpočtov. Komunikácia a kontrola je kľúčovým faktorom pre budúci vývoj technológií.

Kyberneticko-fyzikálne systémy predstavujú inteligentné, vzájomne spolupracujúce jednotky, ktoré si vymieňajú dáta a informácie (Vogel-Heuser et al., 2015).

Vývoj týchto systémov spočíva v začiatkoch používania nezávislých informačno-komunikačných technológií. Označenie kyberneticko-fyzikálnych systémov možno prvýkrát objaviť približne pred pätnástimi rokmi v USA, kde ich označujú ako systém, ktorý sa skladá z fyzických entít riadených počítačovými algoritmami. V súčasnosti kyberneticko-fyzikálne systéme nadobúdajú reálne uplatnenie v rôznych oblastiach spoločenského života a priemyslu.

Prinášajú radikálnu zmenu nad rámec automatizácie a inteligencie vývoja, výroby a distribúcie. Tieto systémy zahŕňajú fyzické zariadenia s integrovanými nástrojmi na digitálny zber dát, ich spracovanie a distribúciu. Spojenie kyber a fyzického prostredia spolu s výkonnou softvérovou podporou vytvára významný priestor pre systémovú funkcionalitu a prináša nové smart zariadenia, ktorých obľúbenosť narastá. Charakteristická je pre nich vzájomná prepojenosť prostredníctvom internetu a online dostupnosť. Kyberneticko-fyzikálne systémy v súčasnosti priťahujú čoraz väčšiu pozornosť. Hlavným fundamentom sú technické pokroky v oblasti internetu a dátovej analytike. Tieto systémy zbierajú digitálne dáta, zhromažďujú ich a poskytujú spätnú väzbu na základe výsledkov analýzy z kybernetického priestoru do reálneho sveta. Tým sa vytvára recipročný vzťah medzi reálnym a kybernetickým svetom (Kim & Park, 2017). Pokroky v tejto oblasti umožnia vysokú výkonnosť na základe analýzy údajov a poskytovanej spätnej väzby výsledkov analýz. Kim a Park (2017) tvrdia, že skutočný svet bude autonómny, automatizovaný, čo prinesie veľkú sociálnu zmenu. Zavádzanie nových a inovatívnych aplikácií a poskytovateľov služieb prináša nové posuny v paradigme podnikateľských a obchodných modelov prostredníctvom nových dátových reťazcov. Kyberneticko-fyzikálne systémy nemôžu efektívne fungovať separátne. Významná je úloha iných informačno-komunikačných technológií, čipov, sieťového pripojenia, internetu vecí (IoT) a v neposlednom rade technológie založenej na platforme cloudu.

Implementácia kyberneticko-fyzikálnych systémov prináša vysoké prvotné investičné náklady na zavedenie, ale aj následnú údržbu. Avšak v dôsledku diverzifikácie a digitalizácie každého odvetvia a priemyslu tieto náklady postupne klesajú (Kim & Park, 2017).

Kyberneticko-fyzikálne systémy možno deliť na:

- Multiagentové systémy – ide o autonómne sa správajúcich agentov, ktorí nemusia mať fyzickú podobu, ale môže ísť o softvérový systém. Slabou stránkou týchto systémov je istá potreba štandardizácie, časová náročnosť. Ich prednosťou je ich vysoká flexibilita a odolnosť voči poruchám. Podľa Wooldridge (2002) a Ferbera (1999) sa vyznačujú decentralizáciou a paralelným vykonávaním činností založených na autonómnych subjektoch. Tieto systémy nahradzujú Wooldridge (2002) centralizovanú kontrolu prostredníctvom distribuovaného fungovania, kde interakcie medzi agentmi vedú k vzniku „inteligentného“ správania, zároveň sú schopné reagovať a prispôsobovať podmieneným zmenám.
- Holonické systémy – ide tiež o multiagentové systémy. Časť výrobného zariadenia tvoria agenti s riadiacim prvkom a softvéroví agenti. Holonický agent je schopný činnosť plánovať, koordinovať a aktívne realizovať. Týmto holonickým systémom môže byť agent snímač, aktor, alebo aj celý stroj, výrobná linka, či podnik.

Vývoj kyberneticko-fyzikálnych systémov je podľa SOVA Digital (2016) charakterizovaný troma generáciami:

1. generáciou sú identifikačné technológie ako napríklad RFID (Radio Frequecy Identification) senzory, ktoré sú využívané pre jednoznačnú identifikáciu a sledovanie. Ide o vysokofrekvenčnú identifikáciu, komunikácia prebieha na základe vysielaní rádiových vĺn. Táto technológia je značným posunom od klasických čiarových kódoch využívaných napr. pri označovaní tovarov.
2. generáciou sú kyberneticko-fyzikálne systémy vybavené senzormi s obmedzeným rozsahom funkcií.
3. generácia – kyberneticko-fyzikálne systémy sú schopné uchovávať a analyzovať údaje, sú vybavené senzormi a sú zapojené do internetovej siete.

 ISBN 978-80-225-4656-0

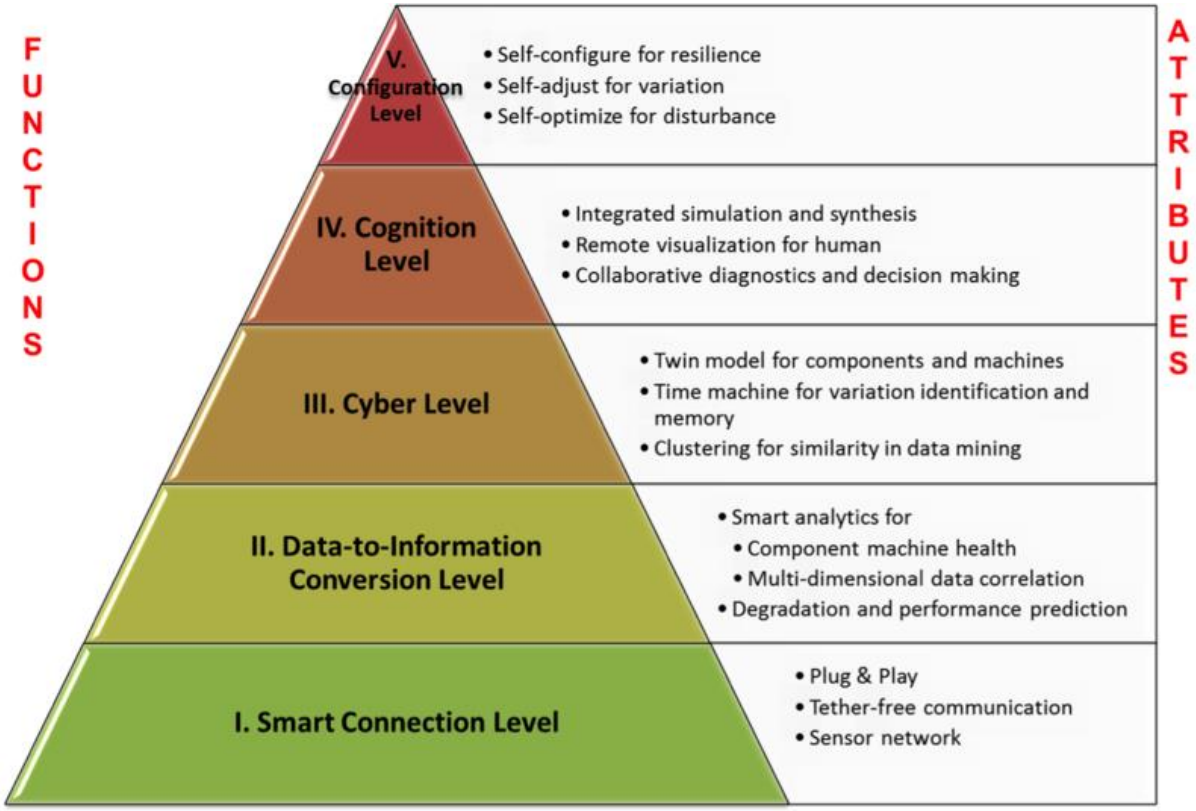
Kyberneticko-fyzikálne systémy sú podľa SOVA Digital (2016) dôležitým prvkom výrobkov, výroby, skladového hospodárstva, robotiky, riadenia dopravy, logistických služieb, riadenia dodávateľských reťazcov, fleet management, telemedicíny.

Jednotlivé fyzické entity, ktoré sú zapojené do internetu vecí dokážu medzi sebou komunikovať, avšak nemusia mať bezpodmienečne vlastný riadiaci algoritmus.

Navrhovanie a implementácia kyberneticko-fyzikálneho systému v podniku sa môže uskutočniť na základe architektúry 5C: pripojenie, konverzia, počítač, poznanie a konfigurácia (Vogel-Heuser, Diedrich & Broy, 2013).

Obrázok 1

Navrhovanie a implementácia kyberneticko fyzikálneho systému v podniku



Zdroj: Vogel-Heuser, B., C. Diedrich, C. & Broy, M. (2013). Anforderun-gen an CPS aus Sicht der Automatisierungstechnik. In: at -Automatisierungstechnik 61 (2013), No. 10, pp. 669–676.

Prvú úroveň predstavuje pripojenie. Pri pripojení sa využíva technológia plug&play, bezdrôtová komunikácia, či senzorová sieť. Druhou úrovňou je zber dát a konverzia. Ide o smart analýzu, multidimenzionálnu korelačnú analýzu dát, degradáciu entít, ich výkonu a ich predikcia. Tretia úroveň predstavuje spracovanie prostredníctvom počítača, informačného systému. Ide o identifikáciu zmien a udalostí, zhlukovanie dát. Ďalšou úrovňou, úrovňou poznania (kognitívna úroveň) predstavuje integrovanú simuláciu, syntézu, vzdialenú vizualizáciu a podklady pre diagnostiku a rozhodovanie. Piata úroveň predstavuje vrchol navrhovania a implementácie systému. Predstavuje autonómnu konfiguráciu, prispôsobenie k zmenám a samo optimalizáciu.

3 Výskumný dizajn

Pri konštrukcii kapitoly Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí sme vychádzali z analýzy a komparácie pojmového aparátu z domácich a zahraničných odborných a vedeckých literárnych prameňov, predovšetkým z citačných a referenčných databáz EBSCO, Scopus a Web of Science.

Objektom skúmania boli podniky v Slovenskej republike. Dáta, ktoré tvorili podklad pre štatistické zisťovanie za účelom poznania aktuálneho stavu sme získali dotazníkovým prieskumom realizovaným príležitostným výberom v období 09/2018 – 06/2019 v podnikoch v Slovenskej republike. Relevantných respondentov, ktorých odpovede boli zaradené do analýzy bolo 206. Štruktúra prieskumnej vzorky pozostávala zo 79 % obchodných spoločností, 6 % samostatne zárobkovo činných osôb a 15 % ostatných spoločností. Podniky sme segmentovali podľa veľkosti na základe odporúčania European Commission 2003/361/EC, na základe počtu zamestnancov (mikro 1-9, malý 10-49, stredný 50-249, veľký podnik >=250), realizovaného prieskumu sa zúčastnilo 17,48 % mikro podnikov, 19,42 % malých podnikov, 24,76 % stredných podnikov a 38,35 % veľký podnikov. Pri vyhodnotení výsledkov prieskumu sme využili metódy deskriptívnej štatistiky.

4 Výsledky práce a diskusia

Pre zefektívňovanie procesov podniku je potrebné snímať dáta z jednotlivých procesov, ktoré prebiehajú v podniku. Tieto dáta sú transformované do úložísk, následne sú vhodnými metódami spracované, čo vyústi do podkladov pre rozhodovanie, a tak dokáže ovplyvniť výrobné, prevádzkové a obchodné procesy. Ťažiskovým prostredím je internet, ktorý umožňuje prenášať informácie dovnútra firmy, v rámci firmy i s okolitým svetom. Vo výrobných podnikoch je väčšinou problematické pripájať zariadenia priamo na internet, preto sa na prenos dát využíva viacero technológií, ktoré je potrebné medzi sebou prepojiť. Je potrebné, aby v konečnom dôsledku dáta získané z týchto zariadení mohli byť distribuované prostredníctvom internetu, transformované do informačného systému a tvorili vhodné vstupy/výstupy pre jednotlivé nadväzujúce procesy. V nasledujúcej časti uvádzame výsledky dotazníkového prieskumu, kde sme analyzovali zber dát u jednotlivých respondentov.

Tabuľka 1

Zber dát v podnikoch v závislosti od veľkosti podniku

Zber dát/veľkosť podniku	Mikro	Malý	Stredný	Veľký	∑
nerealizujeme	11,11%	15,00%	1,96%	3,80%	6,80%
interne	72,22%	70,00%	90,20%	83,54%	80,58%
externe	16,67%	15,00%	7,84%	12,66%	12,62%
∑	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**

Zdroj: vlastné spracovanie

Každý podnik generuje dáta, ktoré sú cenným zdrojom pre rozhodovanie manažmentu podniku, 81 % podnikov zberá dáta interne, 13 % externe. Interne dáta zbierajú predovšetkým stredné a veľké podniky. Mikro a malé podniky využívajú externú formu zberu dát, resp. niektoré z nich tieto dáta vôbec nezberajú.

 ISBN 978-80-225-4656-0

Tabuľka 2
Forma zberu dát v závislosti od činnosti podniku

Zber dát/činnosť podniku	nevýrobná	výrobná	∑
nerealizujeme	7,32%	6,02%	6,80%
interne	78,05%	84,34%	80,58%
externe	14,63%	9,64%	12,62%
∑	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**

Zdroj: vlastné spracovanie

Zber dát internou formou uprednostňujú viac výrobné podniky - 84 % výrobných podnikov, 10 % externá forma zberu dát a 6 % nerealizuje zber dát. Externú formu zberu dát viac uprednostňujú nevýrobné podniky 15 %, v porovnaní s výrobnými podnikmi 10 %. Nevýrobné podniky 78 % využíva interný zber dát a 7 % nevýrobných podnikov zber dát nerealizuje.

Tabuľka 3
Forma vyhodnotenia dát v závislosti od veľkosti podniku

Vyhodnotenie dát/veľkosť podniku	Mikro	Malý	Stredný	Veľký	∑
nerealizujeme	13,89%	17,50%	3,92%	8,86%	10,19%
interne	83,33%	80,00%	94,12%	84,81%	85,92%
externe	2,78%	2,50%	1,96%	6,33%	3,88%
∑	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**

Zdroj: vlastné spracovanie

Môžeme konštatovať, že až 93 % podnikov zber dát realizuje, či už internou alebo externou formou. Avšak to neznamená, že tieto dáta aj analyzujú a vyhodnocujú. Len 10 % podnikov dáta nevyhodnocuje, 90 % podnikov, ktoré dáta vyhodnocujú považujeme za uspokojivý.

Tabuľka 4
Vyhodnotenie dát v závislosti od činnosti podniku

Vyhodnotenie dát/činnosť podniku	nevýrobná	výrobná	∑
nerealizujeme	10,57%	9,64%	10,19%
interne	84,55%	87,95%	85,92%
externe	4,88%	2,41%	3,88%
∑	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**

Zdroj: vlastné spracovanie

Podniky dáta vyhodnocujú predovšetkým internou formou 86 % podnikov, 4 % podnikov využívajú externé služby pri vyhodnotení dát.

Z výsledkov analýz konštatujeme, že až takmer 94 % podnikov realizuje zber dát, 81 % podnikov zberá dáta interne a 13 % externe. Internú formu zberu dát využívajú predovšetkým veľké a stredné podniky. Malé a mikro podniky využívajú externú formu zberu dát, outsourcing. Zber dát internou formou uprednostňujú výrobné podniky. Nie všetky podniky, ktoré dáta zberajú ich aj vyhodnocujú, 90 % podnikov dáta vyhodnocuje predovšetkým internou formou 86 %, čo považujeme za uspokojivé percento.

U analyzovaných podnikov, stále prevláda manuálny zber a import dát do informačného systému, ktorý realizuje až 56 % podnikov. Pre budovanie smart podniku je potrebné tieto procesy automatizovať. Automatický zber a import dát využívajú predovšetkým veľké podniky, až 62 % z nich. Zistili sme, že až 14 % podnikov dáta zbiera pasívne a netransformuje ich do informačného systému.

 ISBN 978-80-225-4656-0

Dáta a informácie predstavujú v súčasnosti jeden z najcennejších zdrojov podniku. Význam a potrebu dát v rozhodovaní podniku zdôrazňujú aj autori Stuchlý a Látečková (2017). Dáta, informácie transformujú podnikanie vo viacerých segmentoch, umožňujú podnikom dosahovať úspechy, identifikovať nové príležitosti a riešiť problémy, ktoré predtým neboli schopné riešiť.

Pri hľadaní pomyselnej hranice medzi objemom dát a relevantnosťou je základným predpokladom pri práci s nimi pochopenie, čo používateľ z podnikateľského prostredia skutočne potrebuje. V súlade s našimi zisteniami, sa stotožňujeme s tvrdeniami autorov (Geissbauer, Vedsø & Scharauf, 2016; Stuchlý & Látečková, 2017; Maulen, 2017; Kaptain, 2018), ktorí za významný prvok smart podniku pôsobiaceho v štvrtej priemyselnej revolúcie považujú dáta a analytiku dát.

5 Záver

Neustály vedecko-technický pokrok v oblasti informačno-komunikačných technológii, miniaturizácia a integrácia informačno-komunikačných technológií do každodenného života, generovanie veľkých objemov dát, zaťaženie užívateľom informácii spôsobilo existenciu všadeprítomného výpočtového výkonu. Aktuálne sa nachádzame v období bezprecedentnej zmeny, ktorú označujeme pojmom Priemysel 4.0 ako "štvrtá priemyselná revolúcia". Je pre ňu príznačná digitálna transformácia okolitého sveta s obligátnou interakciou medzi ľuďmi, informačno-komunikačnými technológiami a hmotnými prvkami. Digitalizácia a nové technológie menia súčasný svet na digitálny, čo vedie k zmene zákazníckeho správania, obchodných modelov, inovácií, spôsobov práce. Tento digitálny svet charakterizujú pojmy ako virtualita, mobilita, big date, internet vecí..., ktoré sú signifikantným prostriedkami, ktoré túto zmenu umožňujú. Generovanie veľkých objemov dát prináša nové možnosti pre podniky, významnú úlohu zohráva zber dát, metódy ich vyhodnocovania za účelom poskytnutia relevantných dát pre rozhodovanie. Prvky digitalizácie vytvárajú čoraz rýchlejšie a komplexnejšie prostredie, ktoré vyžaduje, aby podniky, organizácie boli agilnejšie, lepšie pripravené a schopné sa etablovať a prispôsobovať. Musia si byť vedomé čo robia, ako to robia a byť pripravené prijať nové metódy práce. Podniky, organizácie musia zmeniť svoju podnikovú kultúru, ktorá bude poznačená týmto vývojom.

Poznámka

Príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA 1/0436/17 Koncepčné rámce IT Governance a ich vplyv na konkurencieschopnosť podnikov v SR s podielom 100 %.

Použitá literatúra

Baheti, R., & Gill, H. (2011). Cyber-physical systems. *The impact of control technology,* 12(1), 161-166.

Dumbill, E. (2012). *Planning for big data.* Sebastopol.

Ferber, J. (1999). *Multi-Agent Systems: An Introduction to DistributedArtifcial Intelligence.* Addison: Wesley, 1999.

Geissbauer, R., Vedsø, J., & Schrauf, S. (2016). *A Strategist's Guide to Industry 4.0",* Strategy+Business, 83(2016). Dostupné z https://www.strategy-business.com/article/A-Strategists-Guide-to-Industry-4.0?

Grantz, J., & Reinsel, D. (2012). *The Digital Universe in 2020: Big Data, Bigger Digital Shadows, and Biggest Growth in the Far East, EMC Corporation.* Pobrano. Dostupné z https://www. emc. com/collateral/analyst-reports/idc-digital-universe-united-states.pdf.

Herčko, J., & Štefánik, A. (2015). Komponenty a princípy konceptu Industry 4.0. *ProIN: bimonthly, CEIT.*

Herrmann, W. (2018a). 10 disruptive Technologietrends für 2019: Teil 2. [online database]. München: IDG Business Media GmbH, Dostupné z www.computerwoche.de/a/zehndisruptive-technologietrends-fuer-2019,3546038,2

Herrmann, W. (2018b). *10 disruptive Technologietrends für 2019: Teil 3.* München: IDG Business Media GmbH. Dostupné z www.computerwoche.de/a/zehndisruptive-technologietrends-fuer-2019,3546038,3

Herrmann, W. (2018c). *10 disruptive Technologietrends für 2019: Teil 4.* München: IDG Business Media GmbH. Dostupné z www.computerwoche.de/a/zehndisruptive-technologietrends-fuer-2019,3546038,4

Hurwitz, J. S., Nugent, A., Halper, F., & Kaufman, M. (2013). *Big data for dummies.* John Wiley & Sons.

Chen, D., Heyer, S., Ibbotson, S., Salonitis, K., Steingrímsson, J. G., & Thiede, S. (2015). Direct digital manufacturing: definition, evolution, and sustainability implications. *Journal of Cleaner Production,* 107, 615-625.

Chryssolouris, G., Mavrikios, D., Papakostas, N., Mourtzis, D., Michalos, G., & Georgoulias, K. (2009). Digital manufacturing: history, perspectives, and outlook. Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B. *Journal of Engineering Manufacture,* 223(5), 451-462.

Kaptein, M. C. (2018). *Computational personalization.* Data science methods for personalized health, Technical report, Inaugural address at the University of Tilburg, 2018.

Kim, S., & Park, S. (2017). CPS (Cyber Physical System) based Manufacturing System Optimization. *Procedia computer science,* 122, 518-524.

Laney, D. (2001). 3D data management: Controlling data volume, velocity and variety. *META group research note,* 6(70), 1.

Maulen, R. (2017). *Gartner Says 8.4 Billion Connected "Things" Will Be in Use in 2017,* Up 31 Percent From 2016. Gartner. Dostupné z https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2017-02-07-gartner-says-8-billion-connected-things-will-be-in-use-in-2017-up-31-percent-from-2016

Ohlhorst, F. J. (2012). *Big data analytics: turning big data into big money (Vol. 65).* John Wiley & Sons.

SOVA Digital. (2016). *K Industry 4.0.* Dostupné z http://industry4.sk/technologie/

Stuchlý, P., & Látečková, A. (2017). Business Process Management and Reducing Costs. *30th International Business-Information-Management-Association Conference, Vision 2020: Sustainable Economic Development, Innovation Management, and Global Growth, Vols I-IX, 2017*. Madrid, Spain: Norristown - International Business Information Management Association (IBIMA), 2017. 4310-4320.

Tyagi, A. (2012). *Big Data Marketing Analytics.* Dostupné z https://www.slideshare.net/AkashTyagi8/big-data-marketing-analytics

Vogel-Heuser, B., C. Diedrich, C., & Broy, M. (2013). Anforderun-gen an CPS aus Sicht der Automatisierungstechnik. *Automatisierungstechnik,* 61 (2013), No. 10, 669–676.

Vogel-Heuser, B., Lee, J., & Leitão, P. (2015). Agents enabling cyber-physical production systems. *Automatisierungstechnik,* 63(10), 777-789.

Westkämper, E. (2007). Digital Manufacturing in the global Era. *Digital Enterprise Technology*, Springer, Boston, MA. 3-14.

Wooldridge, M. (2002). *An Introduction to Multi-Agent Systems.* JohnWiley & Sons.

Wu, D., Rosen, D. W., Wang, L., & Schaefer, D. (2015). Cloud-based design and manufacturing: A new paradigm in digital manufacturing and design innovation. *Computer-Aided Design*, *59*, 1-14.

Contact

Ing. Vladimír Bolek, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra informačného manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: vladimir.bolek@euba.sk

Vplyv klimatických zmien na environmentálnu politiku
Impact of climate change on environmental policy

Brigita Boorová

Abstract
The main aim of the paper is to describe environmental policy and point out the importance of its application not only in the European area but also in the Slovak Republic. The aim of the introductory part of the paper was to explain the basic concepts related to the issue and related to environmental policy. The following part of the paper will present concrete examples, initiatives, directional activities, and targets on climate change. Ecological growth entails the development of integrated policies that support a sustainable environmental framework. Environmental protection is a long-established policy in the European Union. Environmental policy can play a key role in creating jobs and promoting innovation and investment.

JEL classification*: Q5, Q54, Q59*
Keywords*: climate, climate change, environmental policy*

1 Úvod

Európa je previazaná so svetom prostredníctvom rôznych ekonomických a sociálnych väzieb, ktoré umožňujú tok materiálov, finančných zdrojov, inovácií, ideí, ale aj odpadov a emisií. Zvyšuje sa globálna súťaž o zdroje, a zároveň sa prejavujú dôsledky globálnych javov, akými sú úbytok biodiverzity a zmena klímy. V dôsledku tohto vývoja je a bude ekologická, ekonomická a sociálna situácia Európy, a teda aj Slovenska v nadchádzajúcich desaťročiach výrazne ovplyvnená globalizáciou a rôznymi globálnym javmi. Pri svojom raste zvyknú hospodárstva využívať viac zdrojov, a to obnoviteľných biologických zdrojov, ako aj neobnoviteľných zásob minerálov, kovov a fosílnych palív. Priemyselný rozvoj, ako aj meniace sa spotrebné modely prispievajú k zvýšeniu dopytu. Strata biodiverzity a znehodnocovanie prírodných ekosystémov, ktoré sú poháňané globálnym populačným rastom a súvisiacimi potravinovými a energetickými potrebami, ako aj vyvíjajúcimi sa spotrebnými modelmi, budú podľa prognóz naďalej pokračovať a najvážnejšie ovplyvnia chudobných ľudí v rozvojových krajinách. Otepľovanie klimatického systému je nesporné a od 50. rokov 20. storočia nemá mnoho z pozorovaných zmien obdoby, či už z hľadiska desaťročí alebo tisícročí. Tak ako dochádza k zmene klímy, očakávajú sa vážne dôsledky pre ekosystémy, ako aj ľudskú spoločnosť (vrátane potravinovej bezpečnosti, frekvencie období sucha a prípadov extrémneho počasia). Ekosystémy sú dnes na celom svete vystavené kritickým úrovniam čoraz komplexnejšieho znečistenia. Ľudské aktivity, globálny populačný rast a meniace sa spotrebné modely sú kľúčovými faktormi zodpovednými za túto narastajúcu environmentálnu záťaž. (Lubyová, Filčák, 2016)

2 Teoretické východiská o environmentálnej politike

Environmentálnou politikou sa rozumie koncepčné riešenie environmentálnych problémov vo vymedzenom priestore a v určitom čase (Európska únia, štát, medzinárodné zoskupenie podnik, medzinárodné organizácie, podniky, obec, okres, kraj a pod.). Environmentálna politika podniku je prehlásenie podniku o jeho zámeroch a zásadách vzťahujúcich sa k jeho environmentálnemu profilu vytvárajúc rámec pre činnosť podniku, stanovenie environmentálnych cieľov a cieľových hodnôt. Environmentálna politika musí byť sprístupnená verejnosti, aby sa s ňou mohla oboznámiť, stotožniť, resp. si vybrať na jej základe podnik u ktorého bude nakupovať

(obstarávať) tovary alebo služby. Environmentálna politika môže zohrávať kľúčovú úlohu pri vytváraní pracovných miest a podpore investícií.

2.1Európska politika v oblasti životného prostredia

Občania Európskej únie sú chránení jednými z najprísnejších environmentálnych noriem na svete. Európska únia a vlády členských štátov s podporou špecializovaných výskumných programov, právnych predpisov a financovania stanovili jasné ciele európskej environmentálnej politiky do roku 2020, ako aj víziu do roku 2050:

- chrániť, zachovávať a zveľaďovať prírodný kapitál Európskej únie,
- prejsť na nízkouhlíkové, ekologické a konkurencieschopné hospodárstvo efektívne využívajúce zdroje,
- chrániť občanov Európskej únie pred environmentálnymi vplyvmi a rizikami ohrozujúcimi ich zdravie a blahobyt.

Európska politika v oblasti životného prostredia (Ohliger, T. 2019) sa opiera o zásady predbežnej opatrnosti, prevencie a odstraňovania znečistenia pri zdroji, ako aj o zásadu „znečisťovateľ platí“. Rámec budúcej činnosti vo všetkých oblastiach politiky životného prostredia stanovuje viacročné akčné programy v oblasti životného prostredia. Sú začlenené do horizontálnych stratégií a zohľadňované v medzinárodných rokovaniach o životnom prostredí.

Právny základ vychádza z článkov 11 a 191 až 193 Zmluvy o fungovaní Európskej únie (ZFEÚ). Európska únia má právomoc konať vo všetkých oblastiach politiky životného prostredia, ako napríklad znečisťovanie ovzdušia a vody, nakladanie s odpadom a zmena klímy. Jej oblasť pôsobenia obmedzuje zásada subsidiarity a požiadavka jednomyseľnosti v Rade v oblastiach daňových záležitostí, plánovania miest a vidieka, využívania pôdy, kvantitatívneho riadenia vodných zdrojov, výberu zdrojov energie a štruktúry ich dodávok.

Vznik európskej politiky v oblasti životného prostredia siaha do roku 1972, keď sa konalo zasadnutie Európskej rady v Paríži, na ktorom prezidenti alebo predsedovia vlád (v nadväznosti na prvú konferenciu OSN o životnom prostredí) vyhlásili nevyhnutnosť politiky Spoločenstva pre oblasť životného prostredia súbežne s hospodárskym rastom, a vyzvali na vytvorenie akčného programu. Jednotným európskym aktom z roku 1987 sa zaviedla nová „hlava pre životné prostredie“, čím vznikol prvý právny základ pre spoločnú politiku v oblasti životného prostredia s cieľom zachovania kvality životného prostredia, ochrany ľudského zdravia a zaručenia rozumného využívania prírodných zdrojov. Následné revízie zmluvy posilnili záväzok Spoločenstva chrániť životné prostredie a úlohu Európskeho parlamentu pri rozvíjaní príslušnej politiky. Maastrichtskou zmluvou z roku 1993 sa životné prostredie stalo oficiálnou oblasťou politiky EÚ, zaviedol sa postup spolurozhodovania a všeobecné pravidlo hlasovania kvalifikovanou väčšinou v Rade. Amsterdamskou zmluvou z roku 1999 sa stanovila povinnosť začleniť ochranu životného prostredia do sektorových politík EÚ s cieľom podporovať udržateľný rozvoj. V Lisabonskej zmluve z roku 2009 sa „boj proti zmene klímy“ stáva osobitným cieľom, podobne ako udržateľný rozvoj vo vzťahu k tretím krajinám. Právna subjektivita tak umožnila EÚ uzatvárať medzinárodné zmluvy.

Všeobecné zásady - politika EÚ v oblasti životného prostredia sa opiera o zásady predbežnej opatrnosti, prevencie a odstraňovania znečistenia pri zdroji, ako aj o zásadu „znečisťovateľ platí“. Zásada predbežnej opatrnosti je nástrojom riadenia rizika, ktorý možno uplatniť, ak jestvuje vedecká neistota ohľadom predpokladaného rizika pre ľudské zdravie alebo životné prostredie v dôsledku určitých krokov alebo politík. Napríklad v prípade pochybností o potenciálnych negatívnych účinkoch produktu, a ak pretrváva neistota aj po vykonaní objektívneho vedeckého posúdenia, možno vydať pokyny na zastavenie distribúcie

tohto produktu alebo jeho stiahnutie z trhu. Takéto opatrenia musia byť nediskriminačné a úmerné a musia sa prehodnocovať ihneď potom, ako sú k dispozícii ďalšie vedecké informácie.

Zásada znečisťovateľ platí je začlenená do smernice o environmentálnej zodpovednosti, ktorej cieľom je predchádzať škodám na životnom prostredí týkajúcim sa chránených druhov alebo prirodzených prostredí, vôd a pôdy alebo ich napravať. Prevádzkovatelia niektorých profesijných činností, ako je napríklad preprava nebezpečných látok, alebo činností, ktoré zahŕňajú vypúšťanie látok do vody, musia v prípade bezprostredného ohrozenia životného prostredia prijímať preventívne opatrenia. Ak došlo ku škode, sú povinní prijať príslušné opatrenia na jej nápravu a uhradiť náklady. Rozsah pôsobnosti smernice sa trikrát rozšíril a zahŕňa riadenie odpadu z ťažobného priemyslu, prevádzku geologických úložísk a bezpečnosť prieskumu ložísk a ťažby ropy a zemného plynu na mori.

Okrem toho začlenenie otázok ochrany životného prostredia do ostatných oblastí politiky EÚ sa stalo dôležitým prvkom európskych politík, odkedy po prvýkrát vyplynulo z iniciatívy Európskej rady v Cardiffe v roku 1998. Za ostatné roky sa pri začleňovaní politiky životného prostredia dosiahol značný pokrok, napríklad v oblasti energetickej politiky, ako to odráža paralelné vypracúvanie klimaticko-energetického balíka EÚ alebo plán prechodu na konkurencieschopné nízkouhlíkové hospodárstvo v roku 2050.

V roku 2001 EÚ zaviedla svoju stratégiu trvalého udržateľného rozvoja (STUR), čím doplnila skoršiu lisabonskú stratégiu pre rast a zamestnanosť o environmentálny rozmer. Revidovaná STUR EÚ bola v roku 2006 obnovená, aby zlúčila vnútorný a vonkajší rozmer udržateľného rozvoja a jej cieľom je neustále zlepšovanie kvality života prostredníctvom posilňovania blahobytu, ochrany životného prostredia a sociálnej súdržnosti. V súlade s týmito cieľmi je stratégia Európa 2020 zameraná na zabezpečenie inteligentného, udržateľného a inkluzívneho rastu. Pod jej záštitou hlavná iniciatíva „Európa efektívne využívajúca zdroje“ poukazuje na spôsob dosiahnutia udržateľného rastu a podporuje sa posun smerom k nízkouhlíkovému hospodárstvu efektívne využívajúcemu zdroje. Okrem toho sa EÚ v roku 2011 zaviazala zastaviť stratu biodiverzity a úpadok ekosystémových služieb do roku 2020 (stratégia EÚ v oblasti biodiverzity).

2.2 Štátna environmentálna politika Slovenskej republiky

Návrh prvej slovenskej Stratégie, zásad a priorít štátnej environmentálnej politiky (MŽP SR, 2019) schválila vláda SR 7. septembra 1993 uznesením č. 619 a Národná rada Slovenskej republiky všetkými hlasmi 18. novembra 1993 uznesením č. 339. Stratégia vychádza zo zhodnotenia súčasnej environmentálnej situácie v Slovenskej republike a vo svete, teda z určitých vnútorných a vonkajších podmienok, objektivizovaných v medzirezortnom pripomienkovom konaní, odborníkmi, miestnymi orgánmi štátnej správy, inštitúciami a združeniami občanov.

Pod vnútornými podmienkami išlo o celkový zhoršený stav životného prostredia Slovenskej republiky a jeho nežiadúci vplyv, najmä na vek a zdravie ľudí, ako výsledku:

- rozsiahleho priebežného znečisťovania zložiek prírody a vnášania cudzorodých látok do potravinového reťazca,
- dlhodobej a pretrvávajúcej nešetrnej exploatácie prírodných zdrojov a hromadenia nevyužitých odpadov,
- nedomyslených zásahov do krajiny a ekosystémov v nej.

 ISBN 978-80-225-4656-0

Pod vonkajšími podmienkami sa chápal stav životného prostredia v Európe i v globálnom meradle, vývoj starostlivosti o životné prostredie v okolitých štátoch, na úrovni európskych i svetových integračných zoskupení, hlavne v rámci OSN a Európskej únie.

Podľa Stratégie štátnej environmentálnej politiky rozvoj starostlivosti o životné prostredie v SR, ako neoddeliteľnej súčasti celkového rozvoja spoločnosti, jej ekonomických a sociálnych potrieb, závisí od:

a) predchádzania vzniku hlavných príčin poškodzovania životného prostredia,
b) odstraňovania jestvujúcich hlavných príčin a negatívnych dôsledkov poškodzovania životného prostredia.

Predchádzanie vzniku hlavných príčin, ako aj odstraňovanie týchto príčin a negatívnych dôsledkov poškodzovania životného prostredia sa predovšetkým viaže na (uvádzame vybrané z nich):

- začatie reštrukturalizácie podnikov s energeticky a surovinovo náročnou výrobou a zmenu výrobných programov podnikov, ktoré sa vyznačujú výraznou environmentálnou zadĺženosťou, značnou alebo úplnou platobnou neschopnosťou, smerujúcich k likvidácii, na podniky s environmentálne vyhovujúcou výrobou, vyšším podielom spracovania a finalizácie, výraznejším zhodnotením práce a schopnosti ľudí;
- vytvorenie podmienok aj u prosperujúcich podnikov a v komunálnej sfére na zníženie produkcie odpadov, na ich spracúvanie a zneškodňovanie, ďalej na úsporu energie a surovín, minimalizovanie negatívnych vplyvov na životné prostredie, najmä na neznečisťovanie ovzdušia, vody a pôdy;
- rozvoj výroby a služieb zameraných na starostlivosť o životné prostredie, zvýšenie podielu na nej malými a strednými podnikateľskými subjektami, podnikmi postihnutými konverziou zbrojného priemyslu, ale aj obcami, rozpočtovými a príspevkovými organizáciami;
- napojenie Slovenskej republiky na nové svetové zdroje surovín a energie, zavedenie opatrení na ich úsporu a na budovanie zariadení na výrobu elektrickej energie a tepla z environmentálne vyhovujúcejších a netradičných energetických zdrojov, i keď zrejme ešte dlhšie budú mať len doplnkový význam;
- riešenie recyklácie obalov, zavádzanie energeticky a surovinovo nenáročných spotrebičov, povinné označovanie škodlivosti výrobkov a uhrádzanie nákladov spojených s ich likvidáciou s tým, že tieto náklady by nemal znášať spotrebiteľ; taktiež označovanie environmentálnej vhodnosti výrobkov;
- zmodernizovanie dopravy, zníženie jej negatívnych vplyvov na životné prostredie alebo odľahčením niektorých zaťažených komunikácií;
- uplatňovanie zvýšenej ochrany a racionálneho využívania prírodných zdrojov a ekologicky stabilných území, ako aj kontroly používania zdraviu škodlivých látok najhoršie vplývajúcich na vek a zdravie ľudí (zavedenie systému environmentálnej bezpečnosti a environmentálnej starostlivosti), a iné.

Environmentálne výzvy, ktorým Slovensko čelí, si vyžadujú dlhodobú víziu a strategické smerovanie. Potrebu novej, modernej stratégie environmentálnej politiky, ktorá reflektuje aktuálnu situáciu a urgentné problémy životného prostredia, zdôrazňuje aj fakt, že platná *Stratégia, zásady a priority štátnej environmentálnej politiky* bola schválená ešte v roku 1993 a odvtedy nebola aktualizovaná.

2.3 Stratégia environmentálnej politiky Slovenskej republiky do roku 2030

„Stratégia environmentálnej politiky Slovenskej republiky do roku 2030“ (Spracované podľa: Inštitút environmentálnej politiky MŽP SR, 2019), (ďalej len „Envirostratégia 2030“) definuje víziu do roku 2030, zohľadňujúc možný, pravdepodobný a želaný budúci vývoj, identifikuje základné systémové problémy, nastavuje ciele pre rok 2030, navrhuje rámcové opatrenia na zlepšenie súčasnej situácie a obsahuje aj základné výsledkové indikátory, ktoré umožnia overovať dosiahnuté výsledky.

Základnou víziou Envirostratégie 2030 je dosiahnuť lepšiu kvalitu životného prostredia a udržateľné obehové hospodárstvo, založené na dôslednej ochrane zložiek životného prostredia a využívajúce čo najmenej neobnoviteľných prírodných zdrojov a nebezpečných látok, ktoré budú viesť k zlepšeniu zdravia obyvateľstva. Ochrana životného prostredia a udržateľná spotreba budú súčasťou všeobecného povedomia občanov aj tvorcov politík. Pomocou predchádzania a prispôsobenia sa zmene klímy budú jej následky na Slovensku čo možno najmiernejšie.

Najväčšie výzvy životného prostredia na Slovensku a teda oblasti, ktoré budú v rámci environmentálnej politiky do roku 2030 prioritizované, sú problematika odpadového hospodárstva, kvality ovzdušia a ochrany biotopov a druhov hlavne v lesných, lúčnych a mokraďových ekosystémoch.

V rámci ochrany ovzdušia Slovensko dosiahne stanovené ciele. Kvalita ovzdušia v roku 2030 sa zlepší a nebude mať výrazne negatívny vplyv na ľudské zdravie a životné prostredie. Dosiahne sa to razantným znížením množstva emisií oproti roku 2005 - SO2 o 82 %, NOx o 50 %, NMVOC o 32 %, NH3 o 30 % a PM2,5 o 49 %. Vykurovanie v domácnostiach a doprava v mestách sa posunie k environmentálne prijateľnejším alternatívam.

V rámci zmierňovania zmeny klímy zníži Slovensko emisie skleníkových plynov v sektoroch obchodovania s emisiami o 43 % a mimo týchto sektorov minimálne o 20 % oproti roku 2005. Bude pokračovať efektívna schéma obchodovania s emisiami. Adaptačné opatrenia budú v regiónoch reflektovať ich špecifiká a v dostatočnej miere reagovať na zmenu klímy.

Do roku 2030 sa zvýši miera recyklácie komunálneho odpadu, vrátane jeho prípravy na opätovné použitie, na 60 % a do roku 2035 sa zníži miera jeho skládkovania na menej ako 25 %. Zelené verejné obstarávanie pokryje aspoň 70 % z celkovej hodnoty všetkých verejných obstarávaní a podpora zelených inovácií, vedy a výskumu bude na porovnateľnej úrovni s priemerom EÚ. Energetická náročnosť priemyslu Slovenska sa priblíži priemeru EÚ a do roku 2020 budú mať všetky druhy obnoviteľných zdrojov výroby energie vypracované a prijaté kritériá udržateľného využívania. Výroba elektriny a tepla z uhlia bude postupne utlmená.

Zlepší sa ochrana biodiverzity a zamedzí sa zhoršovaniu stavu druhov a biotopov. Do roku 2024 sa prehodnotí a zjednoduší systém chránených území a stupňov ochrany. Pri prehodnotení chránených území a ich ochranných pásiem sa zohľadnia medzinárodné kritériá k prideľovaniu manažmentových kategórií chránených území podľa IUCN a rešpektujúc vlastnícke práva s uplatnením kompenzácií. V prehodnotených národných parkoch zaradených do manažmentovej kategórie II chránených území podľa IUCN, budú jadrovú zónu tvoriť územia bez zásahov človeka, ktorých rozloha do roku 2025 dosiahne 50% celkovej rozlohy národného parku a 75% tejto rozlohy do roku 2030V bez zásahových územiach bude ťažba zakázaná a na územiach s aktívnym manažmentom bude uprednostňované prírode blízke obhospodarovanie. Celková hodnota ekosystémových služieb lesov nebude klesať. Zvýši sa verejná aj inštitucionálna kontrola ťažby dreva. Viditeľná bude ochrana a obnova krajinných prvkov na poľnohospodárskej pôde a ekologická poľnohospodárska výroba bude zaberať aspoň 13,5 % celkovej výmery poľnohospodárskej pôdy.

 ISBN 978-80-225-4656-0

Slovensko dosiahne aspoň dobrý stav a potenciál vôd a do roku 2030 budú mať aglomerácie s viac ako 2 000 obyvateľmi 100 % a aglomerácie s nižším počtom obyvateľov 50 % podiel odvádzaných a čistených vôd. Zelené opatrenia budú spolu s nevyhnutnou technickou infraštruktúrou súčasťou systému ochrany pred povodňami. Zadržiavaním vody, lepším plánovaním v krajine a zodpovednejším hospodárením s vodou prispejeme k obmedzeniu sucha a nedostatku vody.

Slovensko vyvinie maximálne úsilie na odstránenie environmentálnych záťaží s najvyššou prioritou riešenia. Pri geologickom prieskume a ťažbe nerastných surovín sa zohľadní názor miestnych samospráv a občanov v zmysle platnej legislatívy.

3 Výskumný dizajn

Hlavným cieľom príspevku je popísať environmentálnu politiku a poukázať na dôležitosť jej uplatnenia nielen v európskom priestore, ale aj v Slovenskej republike. Cieľom v úvodnej časti príspevku bolo vysvetliť základné pojmy, ktoré súvisia s problematikou a týkajú sa environmentálnej politiky. V nasledovnej časti príspevku bude predstavenie konkrétnych príkladov, iniciatív, aktivít smerovaní a cieľov ohľadom klimatických zmien. K spracovaniu informácií a poznatkov v príspevku o analýze a vplyvu klimatických zmien na environmentálnu politiku sme využili klasické metódy analýzy, syntézy, komparácie, indukcie a dedukcie.

4 Výsledky a diskusia

Ekologickí aktivisti sa v septembri 2019 stretli v 2 600 mestách v 160 štátoch sveta. Vyvrcholením protestov bola demonštrácia pred sídlom OSN v New Yorku. Štrajky boli iniciované organizáciou Greenpeace, známou vedením nenásilných kampaní a viedli sa pod heslom „Fridays for Future“. K celosvetovému klimatickému štrajku sa pridali aj európske metropoly ako Berlín, Londýn, Varšava, Praha, Viedeň aj Bratislva. Skupinový protest úrady zakázali v centre Moskvy, pretože Rusko je tradične odporcom ambicióznej zelenej politiky. V krajine vládne autokratický režim, ktorý opakovane potláča klimatické štrajky a iné občianske iniciatívy na ochranu ŽP. Vo Švédskej metropole Štokholm pochodovali ulicami mesta s heslom : Školské štrajky za klímu (vo svete aj na Slovensku sú známe ako Piatky za budúcnosť). Vo Fínsku demonštranti upozorňujú na klimatickú krízu maskou Santa Clausa. V Manchestri sa jeden z demonštrantov prezliekol za ľadového medveďa. K výzve sa pridali aj africké mestá Nairobi, Pretoria a Johannesburg. Demonštrovalo sa aj v Austrálii, ktorá tento rok zažívala horúce leto a v septembri 2019 prišla neobvykle chladnú zima a zasiahla viacero subtropických oblastí. Austrálske mesto Sydney vyhlásil stav klimatickej núdze Navrhujú znova zavedenie poplatkov za vyprodukované emisie CO2 a cieľom splniť ciele parížskej klimatickej dohody. Mesto si určilo cieľ zredukovať emisie CO2 do roku 2010 o 70% a do roku 2050 znížiť ich množstvo na nulu. (TASR, ČTK, 2019)

Čína, ako najväčší svetový producent emisií skleníkových plynov prisľúbila, že bude svoje emisie zvyšovať len do roku 2030. Zároveň plánuje znížiť emisie oxidu uhličitého na jednotku HDP, tzv. uhlíkovú intenzitu hospodárstva, o 60-65 percent v porovnaní s úrovňami v roku 2005. Analytici sa oceňujú snahy Číny oddeliť tvorbu emisií od ekonomického rastu zhodujú sa však, že tento „emisný vrchol“ by mohol Peking dosiahnuť oveľa skôr než koncom budúcej dekády. Ďalšími opatreniami má byť zalesňovanie územia o rozlohe, ktorá sa rovná štvornásobku územia Veľkej Británie, či zvýšenie podielu obnoviteľných zdrojov energie na primárnej energetickej spotrebe na 20 percent. Do roku 2030 tak Čína vybuduje až 800- 1000 gigawattov „nefosílnej“ kapacity, čo sa približne rovná celkovej výrobnej kapacite elektrickej energie v Spojených štátoch amerických.

 ISBN 978-80-225-4656-0

Druhý najväčší svetový znečisťovateľ životného prostredia, USA, prisľúbil do roku 2025 znížiť emisie skleníkových plynov o 26-28 percent v porovnaní s rokom 2005. Prezident Barack Obama už prijal jednu z najväčších iniciatív, tzv. plán pre Čistú energiu, ktorý sa pokúsi obmedziť emisie energetického sektora. Táto iniciatíva však čelí domácemu odporu a to najmä štátov, ktoré sú závislé na energii z uhoľných elektrární, ako napr. Kentucky. Viacero z nich už oznámilo, že iniciatívu „odignorujú"(Dupková, Szalai 2016). V roku 2017 nový prezident D. Trump zrušil tieto vládne regulácie na ochranu ŽP. Týmto rozhodnutím chcel vytvoriť nové pracovné miesta v ťažobnom priemysle a petrochémií. Trump už počas svojho volebného obdobia spochybňoval vedecké tézy o globálnom otepľovaní a dôkazy o vplyve priemyselnej výrobe na zmeny klímy označoval ako výmysel. Ďalej nesúhlasí ani s Parížskou dohodou, tvrdí že dohoda o obmedzení emisií skleníkových plynov je k Američanom nespravodlivá a stojí americkú ekonomiku príliš veľa peňazí. Podľa vedúcej klimatického a energetického programu Sary Shawovej to nie je spravodlivé a podľa nej priemyselné štáty ako Usa a Čína by mali najradikálnejšie znížiť emisie a vyčleniť tomu aj balík peňazí, ak majú krajiny férovo rozdeliť zodpovednosť za prevenciu katastrofickej zmeny. (ČTK, 2017)

Podobne ako Čína aj India plánuje znižovať uhlíkovú intenzitu svojho hospodárstva. Do roku 2030 by to malo byť až o 33-35 % oproti úrovniam v roku 2005. India ďalej prisľúbila pokračovať v zalesňovaní a zvýšiť podiel „nefosílnych" zdrojov energie na 40 % inštalovanej kapacity.

Päticu najväčších znečisťovateľov uzatvára Rusko, ktoré plánuje obmedziť skleníkové plyny na 70-75 % oproti roku 1990. Hoci krajina sa zaviazala k 30 percentnému zníženiu emisií už dnes v skutočnosti produkuje o 32 percent menej ako v roku 1990.

Moskva navyše plánuje „počítať k dobru" aj absorpčnú schopnosť rozsiahlych ruských lesov, čo by im podľa editora Ronalda Baileyho v skutočnosti umožnilo zvýšiť ich emisie o približne 18 percent. (Dupková, Szalai, 2016)

Čo sa týka Slovenska, tak podľa výskumov klimatické zmeny ovplyvnia hlavne zdroje podzemnej vody. Podľa schválenej stratégie adaptácie na klimatickú zmenu k horizontu 2075 až 2100 dôjde k celkovému úhrnu zrážok až o 10%, to znamená že využiteľné vodné zdroje poklesnú o 30-50% , čo pocítia ľudia aj podniky. Predpovedajú sa aj suché obdobia prerušované silnými búrkami pri ktorých sa môžu objavovať tornáda. Nanešťastie stratégia adaptácie vypracovala aj opatrenia, ktoré dosiahnu zadržanie vody. Zmeny zrážok, ktoré sa prejavujú ako povodne, majú mať obmedzený vplyv vďaka spomaleniu odtoku vody z povodia či zmenšeniu maximálneho prietoku povodne. To možno dosiahnuť zadržiavaním vody, obnovou mokradí a meandrov, odstraňovaním prirodzených prekážok, ale aj správnymi poľnohospodárskymi postupmi na územiach s rizikom erózie a pomocou zelenej infraštruktúry v mestách.

Ďalšiu skupinu opatrení tvorí výstavba, údržba a oprava vodných stavieb a poldrov. Avšak „tam, kde je to vhodné a možné," sa dokument prihovára za „uplatňovanie zelených protipovodňových opatrení, ktoré okrem ochrany pred povodňami podporujú aj zadržiavanie vody v krajine." V prípade sucha navrhuje stratégia lepšie hospodárenie s vodou. To znamená zvýšenie efektívnosti riadenia vodných diel či opäť zabezpečenie ochrany mokradí. . Pomôcť by mala obnova mokradí, pomocou zelenej infraštruktúry v mestách, výstavbou, údržbou a opravou vodných stavieb a samozrejme lepšie hospodárenie s vodou. (Szalai, 2019)

Na klimatickom samite, ktorý sa konal tento rok v New Yorku, tajomník OSN António Guterres oznámil, že 66 krajín sveta (vrátane Slovenska) sa zaviazali, že do roku 2050 dosiahnu uhlíkovú neutralitu. Tieto krajiny vyprodukujú menej než polovicu celosvetových emisií oxidu uhličitého.

 ISBN 978-80-225-4656-0

Slovensko podporuje plán Európskej únie urobiť z Európy prvý uhlíkovo neutrálny kontinent.

3 Záver

Emisie skleníkových plynov musia byť do roku **2030 znížené takmer o polovicu,** aby sa zabránilo globálnej environmentálnej katastrofe vrátane úplnej straty všetkých koralových útesov, zmiznutia arktického ľadu a ničenia ostrovných spoločenstiev, píše sa v novej správe OSN. Ak sa emisie zvýšia nad súčasnú úroveň, **otepľovanie sa urýchli,** takže hrozí oteplenie o 1,5 °C skôr, než predpokladáme. Ak sa má svet vyhnúť prekročeniu hodnoty 1,5 °C, emisie oxidu uhličitého sa musia do roku 2030 drasticky znížiť o 45 % do roku 2030 a **do roku 2050 dosiahnuť úroveň "čistej nuly".** To znamená, že svet musí nielen **globálne prejsť od fosílnych palív na obnoviteľné zdroje energie, ale aj investovať do technológií,** ktoré nasávajú zvyšný oxid uhličitý z ovzdušia. V rámci svetového rebríčka je EÚ tretím najväčším producentom emisií, za Čínou a USA. Najviac emisií v EÚ podľa štatistík z roku 2015 produkuje Nemecko, Slovensko je na 20 mieste. Energetický sektor je zodpovedný za 78% emisií skleníkových plynov. Strojárenský priemysel produkuje 8,7%. **Doprava (okrem leteckej), odpad, poľnohospodárstvo, bývanie spolu predstavujú približne 55% z celkových emisií v EU. Ako bojovať proti klimatickej zmene?** Napr.: zavádzaním environmentálnych technológií do prevádzok, obstarávaním materiálov od lokálnych dodávateľov, recykláciou a separovaním, šetrením energií a vodou, zachytávaním dažďovej vody, výsadbou zelene a pod.

Ekologický rast so sebou prináša rozvoj integrovaných politík, ktoré podporujú **udržateľný environmentálny rámec**. Ochrana životného prostredia je dlhodobo zavedenou politikou v Európskej únii. Environmentálna politika môže zohrávať kľúčovú úlohu pri vytváraní pracovných miest a podpore inovácií a investícií.

Environmentálne inovácie sa môžu realizovať a vyvážať, čím sa zvyšuje konkurencieschopnosť podnikov a zlepšuje kvalita života ľudí v danom regióne. Environmentálne inovácie sú významné pre hospodárstvo ako úspora materiálov a energie, zavádzaním nových produktov, služieb, biznis modelov a pri otváraní nových trhov. Z hľadiska životného prostredia sú dôležité pre udržateľný manažment prírodných zdrojov, v rámci boja proti klimatickým zmenám a zlepšenia biodiverzity, či ekosystémov.

Použitá literatúra (References)

ČTK. (2017). *Trump novým dekrétom zruší ochranu životného prostredia.* https://spravy.pravda.sk/svet/clanok/424625-trump-novym-dekretom-zacne-demontaz-ekologickych-regulacii/, [accessed 28.10.2019].

Dupáková, M. – Szalai, P. (2016). *Z Paríža do Marakéšu. Klimatická diskusia sa presúva z Európy do Afriky.* https://euractiv.sk/section/klima/linksdossier/klimaticke-rokovania-od-zenevy-po-pariz-000339/, [accessed 28.10.2019].

Inštitút environmentálnej politiky, Ministerstvo Životného prostredia Slovenskej republiky. (2019). *Zelenšie Slovensko - Stratégia environmentálnej politiky Slovenskej republiky do roku 2030.* https://www.minzp.sk/iep/strategicke-materialy/envirostrategia-2030/, [accessed 28.10.2019].

Lubyová, M – Filčák, R. a kol. (2016). *Globálne megatrendy: Hodnotenie a výzvy z pohľadu Slovenskej republiky*. Bratislava: Centrum spoločenských a psychologických vied, Slovenská akadémia vied, 2016. ISBN 978-80-970850-2-5.

Ministerstvo Životného prostredia Slovenskej republiky. (2019). *Stratégia, zásady a priority štátnej environmentálnej politiky*. https://www.minzp.sk/dokumenty/strategicke-dokumenty/strategia-zasady-priority-statnej-environmentalnej-politiky.html, [accessed 28.10.2019].

Ohliger, T. (2019). *Politika v oblasti životného prostredia: všeobecné zásady a základný rámec.* Európsky parlament. Informačné listy o Európskej únii. http://www.europarl.europa.eu/factsheets/sk/sheet/71/politika-v-oblasti-zivotneho-prostredia-vseobecne-zasady-a-zakladny-ramec, [accessed 28.10.2019].

Szalai, P. (2019). *Klimatické zmeny na Slovensku ohrozujú pitnú vodu.* https://euractiv.sk/section/voda/news/klimaticke-zmeny-na-slovensku-ohrozuju-pitnu-vodu/, [accessed 28.10.2019].

TASR, ČTK. (2019). *Klimatická aktivistka Thunbergová cíti po masových protestoch veľkú nádej.* https://spravy.pravda.sk/svet/clanok/526457-australski-skolaci-otvorili-celosvetovy-strajk-za-ucinnejsiu-ochranu-klimy/, [accessed 28.10.2019].

Contact

Brigita Boorová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu výroby a logistiky
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: brigita.boorova@euba.sk

Komparácia metód ohodnocovania ochranných známok v SR a Maďarsku
Comparison of Trademarks Evaluation Methods in Slovakia and Hungary

Barbora Brnková

Abstract
The aim of the paper is to compare trademark issues in Slovakia and Hungary. The paper provides statistical data for registered trademarks in the Slovak Republic and Hungary, legislative background and institutional representation of trademark issues. The paper analyzes the evaluation methods used in both countries and the impact of trademarks on the business performance of the company.

JEL classification: *O 34, M 2*
Keywords: *trademark, trademarks evaluation methods*

Úvod

Význam duševného vlastníctva v podnikateľskej praxi sa stavia v súčasnosti čoraz viac do popredia a v mnohých odvetviach sa jeho dôležitosť radí pred hmotné aktíva. Výsledky duševnej činnosti sú významným katalyzátorom hodnoty podniku a nástrojom na zvyšovanie jeho konkurencieschopnosti, podporujú inovácie a v konečnom dôsledku sú hybnou silou rozvoja ekonomiky na makroekonomickej úrovni.

Z dôvodu rastúceho významu a hodnoty duševného vlastníctva, konkrétne výsledkov priemyselného snaženia, sa stáva mimoriadne atraktívnym pre výrobcov falzifikátov. Tento negatívny aspekt má markantný, priamy vplyv na hospodárske výsledky jednotlivých spoločností aj národných ekonomík. Z tohto dôvodu zohráva dôležitú a stále aktuálnu úloha problematika analýzy ochranných známok. Aktuálnosť témy a jej priamy vplyv na hospodárstvo a spotrebiteľa ako jednotlivca robí tému atraktívnou a dostáva sa do sféry záujmu mnohých ekonómov, ktorí sa snažia kvantifikovať, akým spôsobom determinuje hodnotu podniku značka produktu, resp. podniku. Konkrétnejšie vymedzenie, t.j. akým spôsobom ovplyvňuje hodnotu podniku registrovanie ochrannej známky, sa v súčasnosti vyskytuje v odbornej literatúre v obmedzenejšom rozsahu.

Uvedenú problematiku budeme skúmať v podmienkach Slovenskej republiky v porovnaní s Maďarskom, ktoré je z hospodárskeho hľadiska porovnateľné s našou krajinou. Z historického hľadiska si hospodárstvo danej krajiny prešlo rovnakými turbulenciami od prvých zmienok o ochranných známkach v legislatíve ako Slovensko a v súčasnosti sme členmi rovnakých medzinárodných inštitúcií, t.j. riešenie problematiky ochranných známok v danej krajine nám môže poskytovať hodnotné informácie.

1 Súčasný stav riešenej problematiky

Ochranné známky sú dnes nevyhnutnou potrebou na zabezpečenie práva na používanie charakteristických označení tovarov a služieb. Zákon č. 506/2009 Z.z. z 28. októbra 2009 o ochranných známkach definuje, že „označenie, ktoré môže tvoriť ochrannú známku je akékoľvek označenie, najmä slová vrátane osobných mien, kresby, písmená, číslice, farby, tvar tovaru alebo tvar obalu tovaru alebo zvuky, ak je toto označenie spôsobilé rozlíšiť tovary alebo služby jednej osoby od tovarov alebo služieb inej osoby a byť vyjadrené v registri ochranných známok Úradu priemyselného vlastníctva Slovenskej republiky spôsobom, ktorý príslušným orgánom a verejnosti umožňuje jasne a presne určiť predmet ochrany poskytnutej majiteľovi ochrannej známky.“ V podmienkach Slovenskej republiky platí, že ochranná známka je len to

označenie, ktoré je zaregistrované v registri ochranných známok na Úrade priemyselného vlastníctva SR. Bežnou praxou je, že podnikateľské subjekty využívajú aj tzv. nezapísané označenia, jedná sa napr. o logá známych firiem a výrobkov, ktoré však nemôžu využívať ochranné prvky, ktoré ochranná známka nadobudla práve zápisom do registra (Jakubec a Kardoš, 2012).

Ochranná známka plní niekoľko základných funkcií (Pauličková, 2001):

- rozlišovacia funkcia – jedná sa o základnú funkciu, na základe ktorej spoločnosť môže predávať svoj produkt rovnakej kvality za vyššiu cenu ako konkurencia, ktorá je držiteľom menej známej ochrannej známky,
- propagačná funkcia – umožňuje propagáciu produktu,
- garančná funkcia – ochranná známka je nositeľom informácie o kvalitatívnom štandarde spojenom s daným produktom,
- estetická funkcia – obrazové alebo kombinované ochranné známky môžu mať vysokú umeleckú hodnotu,
- súťažná funkcia – produkt opatrený kvalitnou ochrannou známkou môže byť v porovnaní s inými produktmi úspešnejší.

Ako uvádza Kardoš (2010), podniky s kvalitnou a známou ochrannou známkou môžu svoje produkty predávať za významne vyššie ceny ako výrobcovia, ktorí vyrábajú tovar rovnakej kvality s menej známou ochrannou známkou. V zahraničnej praxi je bežné, že hodnota ochrannej známky sa vyčísľuje z rôznych dôvodov (napr. aktualizácia hodnoty ochrannej známky v účtovníctve v súlade s medzinárodnými účtovnými štandardami IFRS, resp. GAPP) a aktualizuje sa spravidla raz ročne. Z hľadiska postupov ohodnocovania sú v praxi zaužívané tri hlavné prístupy, pričom každý obsahuje niekoľko metód. Jedná sa o nasledovní prístupy:

- ohodnotenie ochrannej známky na základe jej budúcich výnosov,
- ohodnotenie ochrannej známky na základe vynaložených nákladov na jej vytvorenie a zápis,
- ohodnotenie ochrannej známky na základe porovnania s inými ochrannými známkami.

Ako ďalej autor uvádza, na hodnotu ochrannej známky vplýva množstvo faktorov, ich nedostatočná analýza môže spôsobiť významné rozdiely medzi ohodnotením ochranných známok a ich skutočnou trhovou hodnotou. Jednotlivé faktory vplývajúce na hodnotu ochrannej známky, ale v neposlednom rade aj výber správnej metódy, sú v praxi používané viac menej rutinne, čo však nie je správne. Jedná sa totiž o veľmi špecifickú problematiku ohodnocovania a je potrebné pristupovať ku každému prípadu samostatne a analyzovať ho podrobne zo všetkých strán (Kardoš, 2010).

2 Výskumný dizajn

Cieľom príspevku je komparácia problematiky ochranných známok v Slovenskej republike a v Maďarsku.

Objektom nášho skúmania sú štatistické dáta z registra ochranných známok vedeného maďarskou inštitúciou Szellemi Tulajdon Nemzeti Hivatala (Národný úrad pre duševné vlastníctvo) za roky 1970 až 2018. Databáza obsahuje ochranné známky prihlásené i zapísané, pochádzajúce od maďarských spoločností, pričom dáta sú rozlíšené aj v kategórii ochranných známok s domácou aj medzinárodnou pôsobnosťou. Štatistické údaje sú vhodné na zhodnotenie a demonštráciu problematiky ochranných známok v maďarských podmienkach. Nakoľko databáza ochranných známok vedená Úradom priemyselného vlastníctva SR má značne

oklieštené možnosti plnohodnotného spracovania veľkého množstva dát, v príspevku sme využili už spracované dáta tejto inštitúcie. Ďalším objektom skúmania sú metódy ohodnocovania ochranných známok v SR a v Maďarsku.

Pri písaní príspevku boli použité všeobecne uznávané metódy vedeckého bádania ako analýza, syntéza, dedukcia a indukcia. Analýzu sme využili najmä pri skúmaní problematiky ochranných známok v jednotlivých publikáciách. Prostredníctvom syntézy sme zhromaždili teoretické poznatky a štatistiky k danej problematike, ktoré sme využili pri formulovaní záverov a spájaní čiastkových poznatkov do nového celku. Ďalšie metódy použité v práci sú dedukcia a indukcia, ktoré boli využité pri formulovaní cieľa príspevku a pri písaní samotnej práce. Využité boli i metódy popisnej štatistiky a mailová komunikácia so znalcom v oblasti priemyselného vlastníctva, pánom Török Antal.

3 Výsledky výskumu

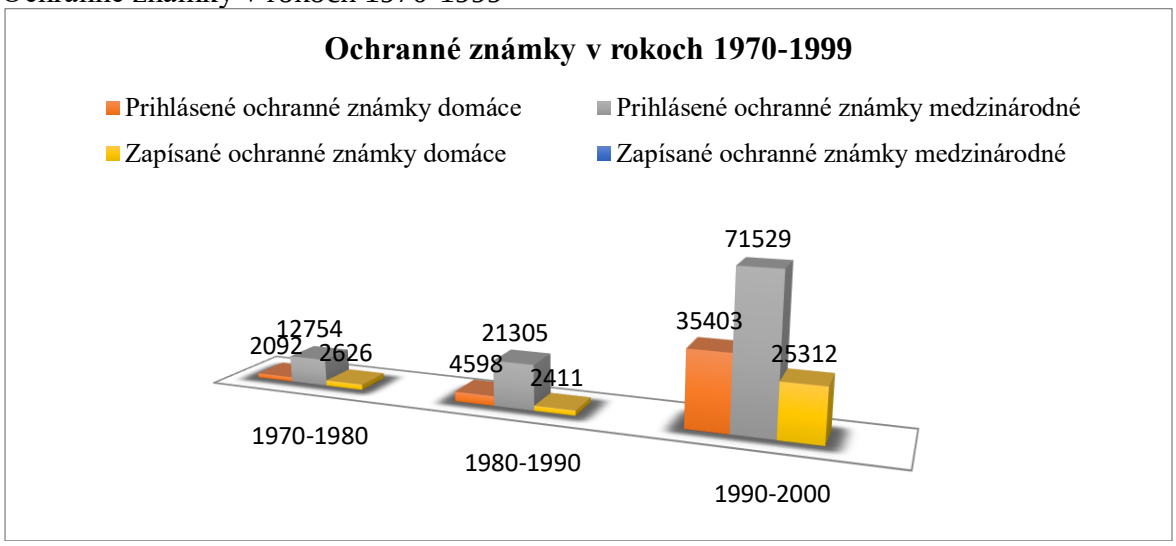
Kapitola pojednáva o problematike ochranných známok v SR a v Maďarsku, uvádza štatistické dáta k registrovaným známkam v spomínaných štátoch, prípustné metódy ohodnocovania využívané v jednotlivých krajinách a vplyv hodnoty značiek[1] na výkonnosť podniku.

3.1 Ochranné známky v SR a Maďarsku

Formalizovaná história ochranných známok v Maďarsku a tým jej prepojenie na hospodárstvo krajiny sa začína písať v roku 1890, prvým rakúsko-uhorským zákonom o ochranných známkach. Podľa Bendzsela (2007) bolo podstatou zákona vnímanie ochrannej známky ako majetku, ktorý je potrebné chrániť pred nekalými praktikami konkurentov. Toto chápanie sa ďalej posilňovalo nasledujúce desaťročie, aj v období medzi dvoma svetovými vojnami. Daná problematika sa opäť dostala do popredia v súvislosti s trhovou ekonomikou po zmene režimu, nakoľko zákon z roku 1969 nebol vhodný pre súčasnosť ani po rozsiahlych korekciách a zmenách. Všetky uvedené skutočnosti sa premietajú aj do štatistík, z ktorých je zrejmé, v ktorých obdobiach bola prítomná hospodárska súťaž a v akej intenzite. Graf 1 demonštruje počet národne prihlásených a zapísaných ochranných známok (prostredníctvom Szellemi Tulajdon Nemzeti Hivatala) s pôsobnosťou na domácej pôde a s medzinárodnou pôsobnosťou v rokoch 1970 až 1999.

[1] Je potrebné zadefinovať rozdiel medzi značkou a ochrannou známkou. Značka nemusí byť registrovaná ako ochranná známka, každá ochranná známka je však značkou. (spracované podľa JAKUBEC, M. – KARDOŠ, P. 2012. *Ekonomické znalectvo vybrané problémy.* Bratislava: Iura Edition, 2012. s. 16. ISBN 978-80-8078-450-8.)

Graf 1
Ochranné známky v rokoch 1970-1999

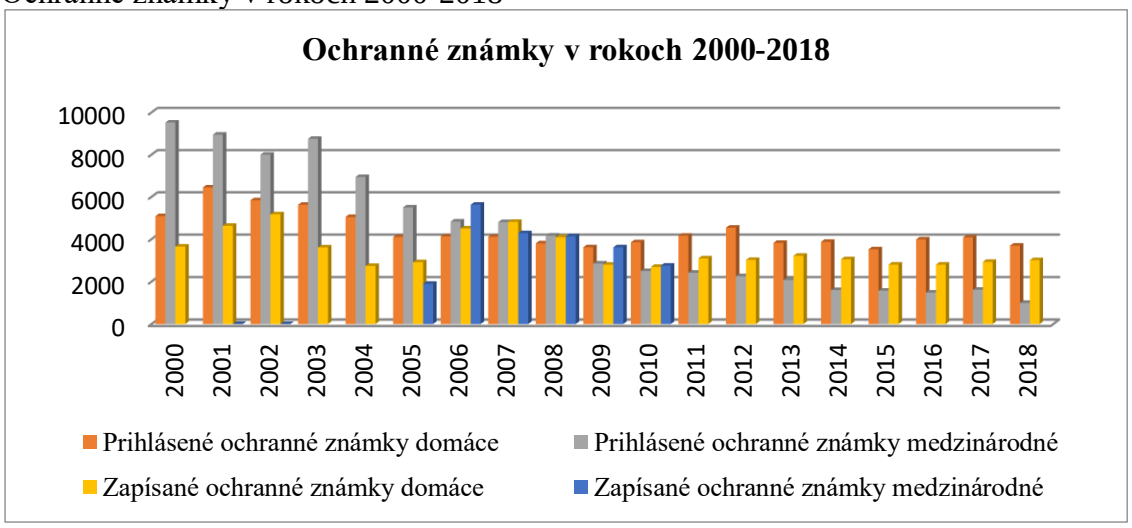


Zdroj: vlastné spracovanie na základe štatistických dát Szellemi Tulajdon Nemzeti Hivatala

Štatistické údaje ukázali, že podanie ochranných známok je jedným z najcitlivejších meradiel ekonomických zmien v ekonomike (Bendzsel, 2007). Počas desaťročia po zmene hospodárskeho zriadenia štátu sa počet prihlásených ochranných známok zvýšil viac ako štvornásobne oproti minulému desaťročiu a počet zapísaných ochranných známok sa viac ako zdesaťnásobil.

Zároveň sme zmapovali vývoj prihlásených a ochranných známok od roku 2000 po súčasnosť, výsledky znázorňuje Graf 2.

Graf 2
Ochranné známky v rokoch 2000-2018



Zdroj: vlastné spracovanie na základe štatistických dát Szellemi Tulajdon Nemzeti Hivatala

Najvyšší počet zapísaných ochranných známok bol v roku 2006 vo výške 10 129, pričom vysoký počet prihlásených ochranných známok pozorujeme v rokoch 2000 až 2004, v priemere sa jednalo ročne o 14 033, následne môžeme sledovať postupné klesania až k súčasným 4 685 ochranným známkam.

V roku 2013 Gonda a Simon publikovali svoj výskum, v ktorom sa jednalo o analýzu údajov domácich spoločností z roku 2011, ktoré prihlásili svoje ochranné známky. Cieľom bolo

zmapovať aktivitu jednotlivých odvetví v hospodárstve v problematike ochranných známok a určenie prínosu sektorov intenzívne využívajúcich ochranné známky pre výkonnosť národného hospodárstva. Na základe údajov za rok 2011 bolo identifikovaných celkovo 10 odvetví (z celkového počtu 34), ktoré využívajú potenciál ochrannej známky ako nástroj na ochranu duševného vlastníctva. Na základe údajov boli domáce farmaceutické spoločnosti najintenzívnejšími využívateľmi ochrany známok. V tomto sektore v sledovanom roku spadá viac ako 11 ochranných známok na 1000 zamestnancov priemyslu. Na druhom mieste je sektor nehnuteľností na úrovni 9,7 ochranných známok. Tretie miesto obsadilo odvetvie informatizácia a komunikácia, v ktorom je asi na 1000 ľudí registrovaných 6,5 ochranných známok. Hrubá pridaná hodnota silných sektorov dosiahla v roku 2011 42 % HDP, t.j. takmer 10 000 miliárd HUF. Na základe veľkosti podniku môžeme konštatovať, že vo väčšine prípadov boli prihlasovateľmi malé podniky, skoro každé štvrté prihlásenie realizovali tieto spoločnosti. Najväčšia intenzita vývoja sa realizovala v sektore nehnuteľností, hovoríme takmer o 663 miliárd HUF. Nakoľko sa jednalo o náročné spracovanie dát, novší výskum zatiaľ nebol realizovaný v tejto oblasti.

Inštitucionálne zastúpenie v problematike ochranných známok predstavuje na území Maďarska Szellemi Tulajdon Nemzeti Hivatala (Národný úrad pre duševné vlastníctvo) ako príslušný orgán maďarskej vlády na ochranu duševného vlastníctva a Hamisítás Elleni Nemzeti Testület (Národný orgán pre boj proti falšovaniu). Legislatívne sú podchytené ochranné známky v XI. zákone z roku 1997 o ochrane ochranných známok a zemepisných označení v znení neskorších predpisov (1997. évi XI. törvény a védjegyek és a földrajzi árujelzők oltalmáról). Zoznam znalcov v oblasti priemyselného vlastníctva vedie Ministerstvo spravodlivosti Maďarska, pričom v súčasnosti je aktuálny počet znalcov 4 a 2 znalecké organizácie, ktoré sa venujú danej problematike (Igazságügyi Minisztérium, 2019).

Vzhľadom na príslušnosť Slovenska do štátneho zriadenia Rakúsko-Uhorska je začiatok histórie ochranných známok na našom území rovnaký ako vyššie uvedená história v Maďarsku (Kačírek, 2018). Legislatíva týkajúca sa danej problematiky prešla zmenami a bola ovplyvnená prevratom režimu i vstupom republiky do Európskej únie. V súčasnosti platné právne predpisy sú nasledovné (Úrad priemyselného vlastníctva SR, 2018):

a) Zákon č. 506/2009 Z. z. o ochranných známkach,
b) Vyhláška Úradu priemyselného vlastníctva Slovenskej republiky č. 567/2009 Z. z., ktorou sa vykonáva zákon č. 506/2009 Z. z. o ochranných známkach.

Slovenské spoločnosti majú možnosť registrovania ochrannej známky a jej ochranu na štyroch úrovniach (identicky je to aj na území Maďarska). Jedná sa o národnú, regionálnu, európsku a medzinárodnú úroveň ochrany. Národný, regionálny a európsky systém sa vzájomne dopĺňajú a súbežne spolupracujú (Úrad Európskej únie pre duševné vlastníctvo, 2018):

1. Národná úroveň je realizovaná prostredníctvom úradov EÚ pre ochranu duševného vlastníctva. (Úrad priemyselného vlastníctva v SR, Szellemi Tulajdon Nemzeti Hivatala v HU).
2. Regionálna úroveň prostredníctvom zápisu v Belgicku, Holandsku a/alebo Luxemburgu, prostredníctvom BOIP.
3. Ochrana v celej EÚ (všetky členské štáty EÚ) prostredníctvom úradu EUIPO.
4. Medzinárodný zápis prostredníctvom WIPO.

Ochranné známky na národnej a regionálnej úrovni sú potrebné pre používateľov, ktorí nechcú alebo nepotrebujú ochranu svojich ochranných známok na európskej úrovni.

 ISBN 978-80-225-4656-0

Ako uvádza výročná správa ÚPV SR (2017), v roku 2017 bol počet podaných národných prihlášok ochranných známok vo výške 2 962, čo je pokles o 9 % oproti predchádzajúcemu roku. Domáci prihlasovatelia podali 2 326 a zahraniční 636, pričom bol najväčší počet českých prihlasovateľov (391), nemeckých (39) a amerických (31). K 31. decembru 2017 bolo na území Slovenskej republiky 47 677 platných národných ochranných známok. Štatistiky k uvedenému znázorňuje aj Obrázok 1.

Obrázok 1

Ochranné známky v rokoch 2013-2017

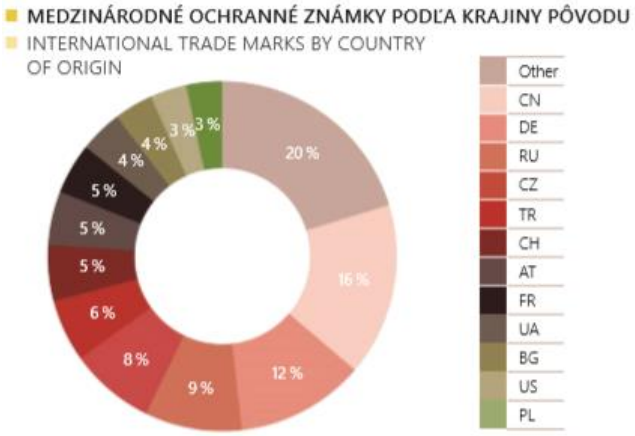
OCHRANNÉ ZNÁMKY	2013	2014	2015	2016	2017
Národne prihlásené ochranné známky	**3 170**	**3 104**	**3 320**	**3 202**	**2 962**
z toho domáce	2 447	2 455	2 541	2 480	2 326
z toho zahraničné	723	649	779	722	636
Medzinárodne prihlásené ochranné známky do SR	1 700	1 583	1 626	1 145	1 435
Medzinárodné prihlášky ochranných známok zo SR	130	113	109	120	106
Národne zapísané ochranné známky	**2 525**	**2 474**	**2 620**	**2 806**	**2 107**
z toho domáce	1 885	1 895	1 994	2 174	1 595
z toho zahraničné	640	579	626	632	512

Zdroj: Výročná správa ÚPV SR 2017

Ďalej výročná správa uvádza (2017), že počet medzinárodne zapísaných ochranných známok s určením pre Slovenskú republiku stúpol o 290 oproti predchádzajúcemu roku (spolu 1 435), čo je nárast o 25 %. Počet žiadostí o medzinárodný zápis ochrannej známky v roku 2017 odoslaných do WIPO bol 106, t.j. hovoríme o poklese o 14 prihlášok oproti predchádzajúcemu roku. Možno konštatovať, že z dlhodobého pohľadu ide o normálnu toleranciu. Členenie medzinárodných ochranných známok v členení podľa krajiny pôvodu znázorňuje Obrázok 2.

Obrázok 2

Medzinárodné ochranné známky v roku 2017



Zdroj: Výročná správa ÚPV SR 2017

Inštitucionálne zastúpenie v problematike ochranných známok predstavuje na území Slovenska Úrad priemyselného vlastníctva v SR ako ústredný orgán štátnej správy pre oblasť priemyselného vlastníctva. Zoznam znalcov v oblasti priemyselného vlastníctva vedie

 ISBN 978-80-225-4656-0

Ministerstvo spravodlivosti SR, pričom v súčasnosti je aktuálny počet znalcov 28 fyzických osôb, ktoré sa venujú danej problematike (Ministerstvo spravodlivosti SR, 2019).

Ako môžeme pozorovať, počet znalcov v danom odbore je v značnej miere vyšší ako v Maďarsku, avšak prieskum realizovaný v roku 2010 (Jakubec a Kardoš, 2012) poukazoval na nedostatočné kapacity hlavne z regionálneho hľadiska. Prieskum ukázal, že z 23 znalcov v roku 2010 12 vykonávalo činnosť v Bratislave, 4 v Banskej Bystrici, 2 v Košiciach a ostatné regióny mali k dispozícii iba 1 znalca v danom odbore (zastúpenie v mestách Žilina, Kysucké Nové Mesto, Púchov, Považská Bystrica, Trnava). Zároveň bol identifikovaný aj problém absencie kurzov a školení organizovaných Ministerstvom spravodlivosti SR, pričom požiadavky na znalcov neustále rastú, jednak v oblasti nových druhov nehmotného majetku a jednak v oblasti špecifických posudkov pre ochranné známky, patenty, know-how, napr. skúmanie zameniteľnosti ochrannej známky, zhodnosti výrobku a pod.

3.2 Prípustné metódy ohodnocovania ochranných známok v SR a Maďarsku

Podľa Kardoša (2010) rastie váha ochranných známok v podnikateľskej praxi a stanovenia ich hodnoty a môžeme predpokladať, že v budúcnosti sa počet týchto ohodnocovaní bude iba zvyšovať. V súčasnosti sú najčastejšími dôvodmi ohodnocovania ochranných známok (Kardoš, 2010):

- vklad nehmotnej povahy do firmy,
- zaraďovanie majetku do účtovníctva (najmä pri spoločnostiach vlastnených zahraničnými subjektmi),
- riešenie súdnych sporov,
- využívanie ochrannej známky ako predmetu záložného práva,
- potreba ohodnotenia nehmotného majetku a v rámci neho najmä ochrannej známky pri kúpno-predajnej zmluve a pri uzatváraní licenčných zmlúv.

V podmienkach slovenskej legislatívy Vyhláška Ministerstva spravodlivosti SR č. 492/2004 Z. z. v znení neskorších predpisov veľmi striktne stanovuje možnosti využívania iba dvoch metód na ohodnotenie ochranných známok, a to:

- metódu licenčnej analógie a
- metódu kapitalizácie odčerpateľných zdrojov.

Podľa Kardoša (2010) sa znalci v názoroch, či sa jedná o správnu právnu reguláciu, značne odlišujú. Na jednej strane argumentujú skutočnosťou, že v iných krajinách (napríklad Česká republika) vznikalo množstvo súdnych sporov, keď dvaja znalci stanovili odlišné hodnoty s použitím odlišných metód. Na strane druhej iní znalci poukazujú na to, že podľa vyhlášky sa dá v praxi len orientovať, nie je možné podľa nej postupovať striktne. Prax si mnohokrát žiada použiť aj výnosové metódy ohodnotenia, aby bolo možné sa dopracovať k presnejším výsledkom. Zároveň často vzniká potreba použiť nákladový prístup, a to najmä v prípade, pokiaľ sa ochranná známka dlho nevyužíva, resp. porovnávacie metódy. V tejto spojitosti je potrebné, aby slovenská legislatíva bola upravená a umožnila použiť aj iné modely, ktoré sa využívajú napríklad pri ohodnocovaní ochranných známok ako predmetu záložného práva v prospech bánk, čo začína byť v Slovenskej republike pomerne bežné.

Najčastejšie využívanou metódou na ohodnotenie ochrannej známky na Slovensku je tzv. metóda licenčnej analógie. Využíva sa v 80-85 % všetkých prípadov ohodnotenia (Jakubec a Kardoš, 2012).

Maňáková (2012) vo svojom výskume podrobila analýze oceňovaciu prax ochranných známok na Slovensku prostredníctvom rozhovorov s odborníkmi v danej oblasti. Z výskumu vyplýva, že odborníci sa pridržiavajú platnej slovenskej legislatívy, avšak vidia mnohé rezervy

v tomto spôsobe oceňovania a mnohokrát sú nútení využívať výnimku vo Vyhláške Ministerstva spravodlivosti Slovenskej republiky č. 492/2004 Z.z. o stanovení všeobecnej hodnoty podniku, kde sa na základe §4 píše „pri stanovení všeobecnej hodnoty zložiek majetku podniku alebo iného majetku, pre ktoré nie je ustanovená metodika v prílohách tejto vyhlášky alebo pre ktoré nebol vydaný osobitný predpis, znalec primerane použije postup zaužívaný v iných odboroch alebo iný postup, ktorý zodpovedá príslušnému stavu vedy v danom odbore, s prihliadnutím na osobitosti a technicko-ekonomické určenie uvedených zložiek“. Mnoho znalcov musí hľadať iné spôsoby, ako vypočítať hodnotu ochrannej známky, legislatíva má nedostatky aj v podobe stanovenia správnej výšky licenčného poplatku, prognóz tržieb do budúcnosti a dĺžky sledovaného obdobia. Z rozhovorov naďalej vyplynulo, že spoločnosti majú záujem poznať hodnotu svojich značiek najmä v prípade predaja spoločnosti, prechode vlastníckych práv, plánovaní fúzií a akvizícií, či z marketingových dôvodov. Ďalej môžeme konštatovať, že o ohodnocovanie ochranných známok majú záujem najmä a takmer vždy len veľké spoločnosti, ktoré pôsobia na globálnych trhoch.

Metódy ohodnocovania ochranných známok v Maďarsku podľa Töröka (2019) nie sú obsiahnuté v konkrétnom zákone. Prax využíva najmä metódy založené na nákladovom princípe, výnosové, založené na analýze trhu a opciové metódy (Keserű, 2012). Nakoľko sa jedná o rozsiahlu problematiku, uvedieme iba špecifiká, ktoré musia brať do úvahy znalci na maďarskom trhu pri jednotlivých typoch uvedených metód (Keserű, 2012):

1. Metódy založené na trhovom princípe – nedostatkom tejto metódy je absencia databázy, ktorá by obsahovala transakcie z minulosti a medzinárodné databázy nie sú prístupné; riešením je realizovať prieskum trhu daného produktu a porovnateľných produktov a následne určiť výnos, ktorý plynie z predaja analyzovaného produktu ak vezmem do úvahy jeho podiel na trhu.
2. Nákladové metódy – odborníci využívajú túto metódu iba ako doplnkovú, je pomerne jednoduchá, avšak má závažný nedostatok. Jej nedostatkom je, že neberie do úvahy budúci očakávaný zisk. Metóda je vhodná na určenie minimálnej predajnej ceny, nakoľko týmto spôsobom vieme zabezpečiť, aby vynaložené náklady a výnosy ostali v rovnováhe.
3. Výnosové metódy – sú využívané v prípade, pokiaľ nemáme k dispozícii porovnateľné údaje s ochrannou známkou, ktorú hodnotíme.
4. Opciová metóda – menej tradičné metóda, jej využitie je relevantné v prípade, ak sa jedná o produkty spoločnosti, ktorá si vyžaduje veľké kapitálové investície a ich návratnosť je neistá a dlhodobá, napr. produkty farmaceutického priemyslu alebo ťažby nerastných surovín.

Je vhodné využiť aj viacero metód na ohodnotenie ochrannej známky, aby výsledok odzrkadľoval v najvyššej možnej miere skutočnosť, avšak je potrebné brať zreteľ na náklady aj vynaložený čas na proces ohodnotenia.

3.3 Vplyv hodnoty značky na výkonnosť podniku

Kovács (2011) vo svojom prieskume vplyvu nehmotného majetku na podnikateľskú činnosť, finančný výkon a hodnotu podniku uvádza, že z nehmotného majetku práve značky dostávajú najväčšiu pozornosť z pohľadu ohodnocovania, či už sa jedná o finančné ohodnotenie alebo hodnotenie z pohľadu spotrebiteľov. Fernández (2002) poukazuje na to, že proces ohodnotenia značky napomáha v odhalení faktorov, ktoré najviac vplývajú na jej hodnotu, zároveň rozširuje rozsah informácií, ktoré sú o podniku a značke dostupné. Kovács (2011) ďalej poukazuje na to, že podľa viacerých prieskumov sú práve značky najhodnotnejším aktívom a podľa Best Global Brands 2008 (2009) sú najmenej volatilnými zdrojmi hodnoty.

Kovács (2011) vo svojej práci sumarizuje niekoľko prieskumov, ktoré dokazujú vplyv hodnoty značky na hodnotu podniku, jedná sa o nasledovné štúdie:

- Srinivasan a Hanssens, Gupta a Zeithaml, Barth a kol. zistili, že hodnota značky, spokojnosť zákazníka a investície do vedy a výskumu majú významný vplyv na trhovú hodnotu podniku,
- Madden, Fehle a Fournier svojím výskumom dokázali, že silnými značkami podnik nedosiahne iba vysoké výnosy z akcií, ale aj nižšie riziko,
- výsledky výskumu Aksoya a kol. poukazujú na to, že hodnota akcií determinovaná spokojnosťou klienta, je spočiatku podhodnotená na burze, z dlhodobého hľadiska sa však trh prispôsobí týmto pozitívne vnímaným informáciám,
- Yeung a Ennew zistili, že spokojnosť klienta má signifikantný vplyv na cenu akcií, avšak výnos z akcie neovplyvňuje v plnej miere, nakoľko sa jedná o tak komplexný ukazovateľ, pri ktorom sú relevantnejšie faktory, ako historické dáta a informácie,
- empirické výskumy dokázali, že investori berú do úvahy pri hodnotení akcií aj hodnotu, ktorú prisudzujú značke, či už z finančného pohľadu alebo z pohľadu spotrebiteľa; dokazuje to výskum Srinivasana a a Hanssensa, kde sa ďalej uvádza, že investori sú veľmi citliví na hodnotu značiek, ktorú im prisudzujú spotrebitelia a tieto informácie využívajú pri odhade budúcej profitability podnikov.

Na základe uvedeného môžeme konštatovať, že ochranné známky, ako podmnožina značky má významný vplyv na trhovú hodnotu spoločnosti. Odzrkadľuje to skutočnosť, že investori si čoraz viac uvedomujú význam tohto typu hodnoty v spoločnosti či už v procese samotnej prevádzky podniku alebo jeho konkurencieschopnosti na trhu.

4 Diskusia

Cieľom práce bolo porovnať problematiku ochranných známok v našich podmienkach a v Maďarsku. Z vyššie uvedených poznatkov vieme konštatovať, že hospodárske podmienky a legislatívne zázemie bolo počas rokov porovnateľné, vyvíjalo sa v oboch krajinách rovnako a pasovalo sa s identickými problémami. Počet prihlásených ochranných známok v oboch krajinách zaznamenali pokles. V Maďarsku sme v období medzi rokmi 2000 a 2004 sledovali vysoký počet prihlásených ochranných známok, následne došlo k postupnému poklesu, pričom v roku 2017 bolo prihlásených 4 685 ochranných známok. Na Slovensku bolo v roku 2017 prihlásených 2 963 ochranných známok, pričom taktiež môžeme hovoriť o poklese oproti predchádzajúcemu obdobiu, jedná sa o 9 % pokles. Významný rozdiel môžeme pozorovať v počte znalcov v danej oblasti v jednotlivých krajinách. Pričom na Slovensku pôsobí v danom odbore 28 znalcov, v Maďarsku sú v zozname zapísané iba 4 fyzické osoby a 2 inštitúcie. Inštitucionálne zastúpenie v danej oblasti je v oboch krajinách porovnateľné.

V čom môžeme vidieť rozdiel, je právna regulácia využívania metód ohodnocovania ochranných známok. Nakoľko zmena legislatívy ohľadom prípustných metód ohodnocovania je u nás stále aktuálnou témou, hlbšia analýza tejto problematiky v podmienkach Maďarska, na akú sme mali priestor v tejto práci, by bola prínosná v poukázaní na to, či väčšia sloboda vo voľbe vhodnej metódy je prospešná pre reálnejší odhad hodnoty.

Ďalej sme zistili, že zahraniční autori realizovali niekoľko výskumov zameraných na zistenie vplyvu hodnoty značky na hodnotu podniku. Prepojenie tohto faktora na hodnotu podniku bolo výskumami preukázaná, avšak stále absentuje relevantný výskum, ktorý by zhodnotil vplyv registrácie ochrannej známky na hodnotu podniku. Danú problematiku je potrebné skúmať aj v podmienkach slovenskej a maďarskej ekonomiky, nakoľko v príspevku uvedené výskumy skúmajú vplyv značky na podnik v prepojení na hodnotu akcií, pričom v našich podmienkach hodnota akcií nie je relevantným ukazovateľom v prevažnej väčšine

podnikov. V tejto otázke vidíme priestor na ďalší výskum v oblasti problematiky ochranných známok.

Použitá literatúra (References)

1997. évi XI. törvény a védjegyek és a földrajzi árujelzők oltalmáról (XI. zákon z roku 1997 o ochrane ochranných známok a zemepisných označení v znení neskorších predpisov)

Bendzel, M. 2007. Védjegy és versenyképesség. *Iparjogvédelmi és szerzői jogi szemle* [online] August, 2007, Volume 2, Issue 4. [citied 27.12.2018]. Dostupné na < https://www.sztnh.gov.hu/kiadv/ipsz/200708-pdf/01.pdf>. ISSN 1587–5563.

Fernández, P. 2002. *Valuation of brands and intellectual capital.* IESE Research paper D/456. Barcelona: University of Navarra, 2002. 22 s. [online] Dostupné na <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0456-E.pdf> [citied 27.12.2018].

Gonda, I., Simon, D. 2013. Védjegyintenzív ágazatok magyarországon. *Iparjogvédelmi és szerzői jogi szemle* [online] December, 2013, Volume 8, Issue 6. [citied 27.12.2018]. Dostupné na <https://www.sztnh.gov.hu/kiadv/ipsz/201306-pdf/01.pdf>. ISSN 1587–5563.

Igazságügyi minisztérium. 2019. Zoznam znalcov. [online databáza]. Dostupné na < https://inyr.im.gov.hu/Szakertok/SzakertoList>. [citied 04.01.2019].

Interbrand. 2009. *Best Global Brands 2008. Creating and managing brand value.* [online] Dostupné na < https://www.rankingthebrands.com/PDF/Best%20Global%20Brands%202008.pdf>. [citied 27.12.2018].

Jakubec, M., Kardoš, P. 2012. Ekonomické znalectvo vybrané problémy. Bratislava: Iura Edition, 2012. 248 s. ISBN 978-80-8078-450-8.

Kačírek, M. 2018. *História ochranných známok.* [online] Publikované 13.09.2018. [citied 27.12.2018]. Dostupné na <http://ochranne-znamky.info/sk/historia-ochrannych-znamok/>.
Kardoš, P. 2010. Ohodnocovanie ochranných známok v SR – legislatíva a prax. Duševné vlastníctvo. Revue pre teóriu a prax v oblasti duševného vlastníctva. [online] Apríl, 2010, Issue 2. [citied 27.12.2018]. Dostupné na <https://www.indprop.gov.sk/swift_data/source/pdf/casopis_dusevne_vlastnictvo/DV_2_2010.pdf>. ISSN 1335-2881.

Keserű, B.A. 2012. Adalékok a védjegyátruházás jogi megítéséhez – I. rész. *Iparjogvédelmi és szerzői jogi szemle* [online] Máj, 2012, Volume 7, Issue 5. [citied 27.12.2018]. Dostupné na < https://www.sztnh.gov.hu/kiadv/ipsz/201205-pdf/01.pdf>. ISSN 1587–5563.

Kovács, K. 2011. A testetlen eszközök jelentősége a vállalat működésében, pénzügyi teljesítményében és piaci értékelésében. Vezetéstudomány [online] 2011, Volume 42, Issue 2. [citied 27.12.2018]. Dostupné na <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2562/1/vt2011n2p49.pdf>. ISSN 0133-0179.

Maňáková, M. 2012. Hodnota značky ako nehmotného majetku firmy. Dizertačná práca. Bratislava: Fakulta managementu UK v Bratislave, 2012. 176 s.

Ministerstvo spravodlivosti SR. 2019. Zoznam znalcov. [online databáza]. Dostupné na <https://obcan.justice.sk/infosud-registre/-/isu-registre/zoznam/znalec>. [citied 04.01.2019].

Pauličková, A. 2001. Ochranné známky, obchodné mená a ich ochrana. In *Hospodárske noviny*. ISSN 1335-4701, 2001, roč. 9, č. 85, s. 2-3.

Szellemi tulajdon nemzeti hivatala. 2019. Štatistické dáta z registra ochranných známok za roky 1970 – 2018. [online databáza]. Dostupné na <http://epub.hpo.hu/e-kutatas/?lang=HU>. [citied 04.01.2019].

Török, A. 2018. Információszerzés – doktori dolgozat [elektronická správa]. Správa pre: Barbora BRNKOVÁ. 2019-01-03 (cit. 2019-01-18). Súkromná komunikácia.

Úrad Európskej únie pre duševné vlastníctvo. 2016. *Ochranné známky v Európskej únii.* [online] Publikované 02.02.2016. [citied 27.12.2018]. Dostupné na <https://euipo.europa.eu/ohimportal/sk/web/guest/trade-marks-in-the-european-union>.

Úrad priemyselného vlastníctva SR. 2018. *Výročná správa 2017.* [online] Dostupné na < https://www.indprop.gov.sk/swift_data/source/dokumenty_na_stiahnutie/vyrocne_spravy/UPV_SR_VS-2017opt.pdf>. [citied 27.12.2018].

Úrad priemyselného vlastníctva SR. 2019. *Právne predpisy.* [online] [citied 27.12.2018]. Dostupné na <https://www.indprop.gov.sk/?ochranne-znamky-pravne-predpisy>.

Vyhláška Ministerstva spravodlivosti Slovenskej republiky č. 492/2004 Z. z. o stanovení všeobecnej hodnoty majetku

Zákon č. 506/2009 Z.z. z 28. októbra 2009 o ochranných známkach v znení neskorších predpisov

Contakt

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

Systém duálneho vzdelávania - nástroj prispôsobovania ľudského kapitálu potrebám trhu práce
Dual education system – a tool for adapting human capital to labor market needs

Sylvia Bukovová

Abstract
The quality of human capital defines not only the economic performance of each company but also the overall labor productivity and competitiveness of the country. The quality and performance of human capital are influenced by a number of factors, the most important of which are education and practice. The paper analyzes the system of dual education, which was introduced in Slovakia in the school year of 2015/2016. Its aim is to gradually reduce and eliminate disproportions in the labor market between the needs of practice and qualifications of secondary school graduates.

JEL classification*: I 20 I 21 M 54*
Keywords*: human capital, dual education, practical teaching*

1 Úvod

Ekonomický rast, ako aj konkurencieschopnosť krajiny závisia od úrovne produktivity práce a od zdrojov, ktoré má daná ekonomika k dispozícii, Pritom najdôležitejším faktorom ovplyvňujúcim rast produktivity práce je práve ľudský kapitál, ktorého kvalita vplýva na intenzitu využívania ostatných činiteľov, čiže na ekonomické zisky. Výstupmi ľudského kapitálu sú však nielen ekonomické, ale i psychické, zdravotné a sociálne zisky.

1.1 Činitele ovplyvňujúce kvalitu ľudského kapitálu

Ľudský kapitál môžeme definovať ako praktické vedomosti, získané zručnosti a naučené schopnosti človeka, ktoré vymieňa v určitom systéme prácou za peniaze. Štúdia OECD ho vymedzuje ako vedomosti, schopnosti, zručnosti a ďalšie charakteristiky jedinca, ktoré sú relevantné pre jeho ekonomickú aktivitu.

Na ľudský kapitál vplýva celková výchova človeka, všetky typy vzdelania a celá kultúra. Inštitúciami, ktoré pôsobia na rozvoj ľudského kapitálu sú najmä rodina a štát Základné vedomosti a zručnosti získava človek v rodine, prostredníctvom svojich rodičov, zabezpečujúcich jeho výchovu. Súčasťou procesov tvorby ľudského kapitálu v rodine je i štát, ktorý prostredníctvom rôznych inštitúcií (predovšetkým škôl) v procese vzdelávania vplýva na vývoj a kvalitu ľudského kapitálu. Vzdelávanie je pritom celoživotným procesom, pretože v súčasnosti si prax vyžaduje nielen školské vzdelávanie, ale aj neustále doplňanie a osvojovanie si nových vedomostí a zručností. **Vzdelávanie a prax** sú rozhodujúcimi faktormi, ktoré prispievajú nielen k produktívnosti ľudského kapitálu, ale aj k osobnostnému rozvoju a sociálnemu začleneniu jednotlivca. Vedomosti, ktoré získava jednotlivec akýmkoľvek spôsobom, či už vzdelávaním, alebo praxou, výrazne vplývajú na formovanie ľudského kapitálu a aj na proces prenosu ľudského kapitálu každého jednotlivca v prospech kolektívu, v prospech inštitúcií a v prospech spoločnosti. Význam ľudského kapitálu sa premieta do rôznych oblastí. Pomáha jednotlivcovi v integrácii do spoločnosti, umožňuje lepšiu orientáciu v spoločnosti, lepšiu orientáciu v sústave právnych noriem, v systéme technického pokroku, flexibilitu v komunikácii, v riadení, flexibilitu pri získavaní nových poznatkov a ich aplikovaní v praxi. (Hajšová, 2014)

Vidová (2013) dodáva, že investície do ľudského kapitálu prostredníctvom vzdelávania a tréningu majú priamy vplyv nielen na ekonomický zisk, ale že vzdelávanie a tréning vybavujú ľudské zdroje vedomosťami, znalosťami a postojmi, ktoré ich robia produktívnejšími v prospech organizácií, komunity a spoločnosti (vrátane regiónu).

Trvanie vzdelávacieho procesu sa považuje za jednu z mier ľudského kapitálu. To, nakoľko sú ľudia vzdelaní, im umožňuje lepšie spracovávať a vytvárať kvalitnejšie informácie. Koncepcia ľudského kapitálu ako komplexu vzdelania, hodnôt, motivácie a podnikateľského ducha, prináša nové ciele pôsobenia pre oblasť hospodárskej politiky. Práve prostredníctvom rozvoja a využitia svojich ľudských zdrojov môže ekonomika najvýraznejšie ovplyvniť ekonomický rast najmä preto, že rast a kvalita ľudského kapitálu pozitívne vplýva na iné faktory rastu, podnecuje technologický pokrok a pozitívne vplýva na zamestnanosť. (Dobeš, 2001).

Slovensko dlhodobo trpí slabým prepojením trhu práce a školstva, čo má za dôsledok vysokú nezamestnanosť absolventov a mladých ľudí. Problémom nie je len nedostatok pracovných pozícií na trhu práce pre túto skupinu, ale často je to naopak - je dostatok pracovných ponúk, ale nedostatok kvalifikovaných absolventov. Až dve tretiny absolventov totiž končia humanitne zamerané odbory (ekonómia, právo či sociálna práca), pričom na trhu práce sa v súčasnosti uplatnia najmä absolventi technického zamerania (programátori, elektrotechnici), ktorých je nedostatok. Ide o zlú komunikáciu medzi školstvom a trhom práce. (Inštitút zamestnanosti, 2015).

Nasledujúca tabuľka dokumentuje vývoj počtu žiakov v sekundárnom stupni vzdelávania na školách s praktickým vyučovaním v krajinách V4:

Tabuľka 1
Počet žiakov v sekundárnom vzdelávaní s praktickým vyučovaním v krajinách V4

	2015	**2016**	**2017**
EU celkom	2.798.358	2.747.316	2.722.337
Česko	25.738	25.030	x
Slovensko	12.550	14.158	15.521
Maďarsko	102.305	90.490	97.724
Poľsko	113.368	108.392	101.881

Zdroj: Eurostat + vlastné spracovanie

Údaje tabuľky potvrdzujú nepriaznivú situáciu na Slovensku. Z tabuľky vyplýva, že v porovnaní s ostatnými krajinami V4 na Slovensku na školách s praktickým vyučovaním študuje oveľa menej žiakov. Nie je to však zapríčinené len nezáujmom žiakov o túto formu štúdia, ale práve absenciou tohto typu škôl a celkovou odtrhnutosťou **slovenského vzdelávacieho systému od praxe.**

Preto je nevyhnutné postupne ***meniť formu a obsah slovenského vzdelávacieho systému a jeho kvality a prepojiť vedomosti a zručnosti, ktoré študenti získavajú na stredných a vysokých školách, s relevantnými potrebami pracovného trhu,*** rozšíriť vzdelávacie možnosti mládeže o **odbornú prax,** ako i **domáce a zahraničné stáže**, ktoré uľahčia prechod

zo škôl do praxe a zatraktívnia profil absolventa pri hľadaní zamestnania. Prvým krokom v týchto iniciatívach je tzv. ***duálny systém vzdelávania,*** ktorý predstavuje systém odborného vzdelávania a prípravy žiaka založený na zmluvnom vzťahu, výkone praktického vyučovania žiaka priamo u zamestnávateľa na pracovisku praktického vyučovania a financovaní praktického vyučovania zamestnávateľom. Tento systém v budúcnosti umožní zosúladiť teoretickú prípravu študentov s potrebami reálnej praxe a tak zvýšiť šance absolventov na zamestnanie.

1.2 Systém duálneho vzdelávania

Od školského roku 2015/2016 majú žiaci stredných odborných škôl na Slovensku možnosť vzdelávať sa v systéme duálneho vzdelávania. Toto umožňuje zákon č. 61/2015 Z. z. o odbornom vzdelávaní a príprave a o zmene a doplnení niektorých zákonov, ktorý bol novelizovaný **14. júna 2018 a nadobudol účinnosť od 1. septembra 2018.**

Systém duálneho vzdelávania bol zavedený s cieľom zvýšiť uplatniteľnosť absolventov na trhu práce. Predstavuje novú alternatívu k tradičnému školskému systému a prináša viacero pozitívnych skutočností. Systém duálneho vzdelávania v podmienkach Slovenskej republiky vychádza z nemeckého, rakúskeho a švajčiarskeho modelu, kde systém duálneho vzdelávania vykazuje výborné výsledky. Hlavnými partnermi v duálnom vzdelávaní sú zamestnávatelia, škola a žiak. Tvoria spolu dobre fungujúci systém, z ktorého profitujú všetky strany.

Duálne vzdelávanie je systém odborného vzdelávania a prípravy na výkon povolania, ktorým sa získavajú vedomosti, schopnosti a zručnosti potrebné pre povolanie. Vyznačuje sa najmä úzkym prepojením všeobecného a odborného teoretického vzdelávania v strednej odbornej škole s praktickou prípravou u konkrétneho zamestnávateľa. Systém je výnimočný tým, že vytvára **partnerský vzťah medzi zamestnávateľom a žiakom,** ktorý je definovaný vo forme učebnej zmluvy, ktorá upravuje práva a povinnosti zmluvných strán vo vzťahu k praktickému vyučovaniu žiaka. Ďalším dôležitým aspektom systému duálneho vzdelávania je aj **vzťah medzi zamestnávateľom a školou** uzatvorený na zmluvnom základe vo forme zmluvy o duálnom vzdelávaní, ktorá upravuje najmä rozsah, podmienky a koordináciu odborného vzdelávania žiaka s učebnou zmluvou, teda koordináciu teoretického a praktického vyučovania žiaka. Za celé praktické vyučovanie zodpovedá zamestnávateľ, ktorý súčasne znáša všetky náklady spojené s jeho realizáciou. (ŠIOV, 2019)

Praktické vyučovanie v systéme duálneho vzdelávania sa vykonáva na pracovisku praktického vyučovania u zamestnávateľa. Za pracovisko praktického vyučovania sa považuje organizačná súčasť zamestnávateľa alebo iný priestor, ku ktorému má zamestnávateľ vlastnícke právo alebo užívacie právo a ak mu bolo zároveň vydané osvedčenie o spôsobilosti zamestnávateľa poskytovať praktické vyučovanie v systéme duálneho vzdelávania. Osvedčenie vydáva na základe žiadosti zamestnávateľa príslušná stavovská alebo profesijná organizácia s vecnou pôsobnosťou k odboru štúdia, v ktorom uskutočňuje zamestnávateľ praktické vyučovanie. Osvedčenie oprávňuje zamestnávateľa poskytovať praktické vyučovanie žiakom v systéme duálneho vzdelávania, s ktorými zamestnávateľ uzatvorí učebnú zmluvu podľa § 19 zákona č. 61/2015 Z. z. o odbornom vzdelávaní a príprave a o zmene a doplnení niektorých zákonov na základe zmluvnej spolupráce s vybranou strednou odbornou školou vo forme zmluvy o duálnom vzdelávaní podľa § 16 zákona č. 61/2015 Z. z..

Spôsobilosťou zamestnávateľa poskytovať praktické vyučovanie v študijnom odbore alebo v učebnom odbore v systéme duálneho vzdelávania sa myslí najmä **materiálno-technická, odborná a personálna pripravenosť** poskytovať praktické vyučovanie v súlade so školským zákonom a zákonom o odbornom vzdelávaní. Zároveň sa ňou podľa RSOV (2014) rozumie aj zabezpečenie prípravy žiaka na výkon povolania v súlade so štátnym vzdelávacím programom.

 ISBN 978-80-225-4656-0

Systém duálneho vzdelávania možno využiť aj pri **nadväzujúcich formách vzdelávania,** ktoré upravuje § 45 zákona č. 245/2008 Z. z. o výchove a vzdelávaní (školský zákon). Na rozdiel od systému duálneho vzdelávania, do ktorého vstupujú absolventi základnej školy vo veku 15 až 16 rokov, do nadväzujúceho štúdia vstupujú absolventi predchádzajúceho štúdia vo veku 18 rokov a viac, preto sa toto štúdium v systéme duálneho vzdelávania označuje aj ako **„Duálne vzdelávanie 18+“.**

Duálne vzdelávanie 18+ je vhodné aj pre zamestnávateľov poskytujúcich praktické vyučovanie v rámci odborného vzdelávania a prípravy na povolania so zvýšeným rizikom poškodenia zdravia, ktoré nie sú vhodné pre neplnoletých žiakov.

Podľa ŠIOV (2019) sa uplatňujú nasledujúce formy Duálneho vzdelávania 18+:

- 1-ročné skrátené štúdium
- 2-ročné pomaturitné kvalifikačné štúdium s odborným výcvikom
- 2-ročné pomaturitné kvalifikačné štúdium s odbornou praxou
- 2-ročné skrátené štúdium
- vyššie odborné štúdium

1.2.1 Základné princípy systému duálneho vzdelávania

Podľa MŠVVaŠ SR (2019) systém duálneho vzdelávania vychádza z nasledujúcich princípov:

- ***Zmluvný vzťah*** - stredná odborná škola uzavrie so zamestnávateľom **zmluvu o duálnom vzdelávaní**, ktorej predmetom je záväzok zamestnávateľa poskytovať žiakom praktické vyučovanie na svoje náklady a zodpovednosť a záväzok strednej odbornej školy organizovať odborné vzdelávanie a prípravu v systéme duálneho vzdelávania. Po prijatí žiaka na štúdium v systéme duálneho vzdelávania uzavrie žiak so zamestnávateľom **učebnú zmluvu**, (v prípade neplnoletého žiaka uzavrie zmluvu jeho zákonný zástupca), ktorá obsahuje identifikačné náležitosti, určenie formy a miesta praktického vyučovania, presné vymedzenie organizácie štúdia a časového harmonogramu praktického vyučovania. Organizácia praktického vyučovania u zamestnávateľa musí zodpovedať organizácii výchovy a vzdelávania v stredných školách.
- ***Výkon praktického vyučovania priamo u zamestnávateľa na pracovisku praktického vyučovania*** - žiak sa pripravuje na výkon povolania alebo na výkon odborných činností podľa konkrétnych potrieb a požiadaviek zamestnávateľa priamo na jeho pracovisku. Absolvovaním praktického vyučovania u zamestnávateľa žiak bezprostredne poznáva reálne prostredie výkonu povolania a rozvíja pracovné návyky nevyhnutné pre úspešné zaradenie sa na trh práce bezprostredne po ukončení štúdia bez potreby ďalšieho doškoľovania či preškoľovania.
- ***Prevzatie zodpovednosti zamestnávateľom za praktické vyučovanie*** – **z**amestnávateľ v systéme duálneho vzdelávania vstupuje do procesu odborného vzdelávania a nesie plnú zodpovednosť za organizáciu, obsah a kvalitu praktického vyučovania a na tento účel uhrádza všetky náklady spojené s financovaním praktického vyučovania.

Žiak v systéme duálneho vzdelávania vykonáva iba cvičnú alebo produktívnu prácu zodpovedajúcu povolaniu, na ktoré sa pripravuje. Počas praktického vyučovania má práva a povinnosti zamestnanca v oblasti BOZP.

 ISBN 978-80-225-4656-0

1.2.2 Finančné zabezpečenie žiaka

Finančné zabezpečenie žiaka v systéme duálneho vzdelávania podľa MŠVVaŠ (2019) tvoria:

- ***Motivačné štipendium*** - žiakovi, pripravujúcemu sa na povolanie v odbore zaradenom do zoznamu študijných odborov a učebných odborov **s nedostatočným počtom** absolventov pre potreby trhu práce, sa poskytne **mesačne** v období školského vyučovania **motivačné štipendium** z prostriedkov **štátneho rozpočtu**. Jeho výšku zobrazuje nasledujúca tabuľka:

Tabuľka 2
Výška motivačného štipendia

Priemerný prospech žiaka	% zo sumy životného minima	Výška štipendia
do 1,8 vrátane	65	60,85 EUR
horší ako 1,8 do 2,4 vrátane	45	42,12 EUR
horší ako 2,4 do 3,0 vrátane	25	23,40 EUR

Zdroj: MŠVVaŠ, 2019

- ***Podnikové štipendium*** - **ž**iakovi, ktorý bude vykonávať praktické vyučovanie u zamestnávateľa **bude môcť zamestnávateľ** zo svojich prostriedkov poskytovať **podnikové štipendium** a to **mesačne** v období školského vyučovania **najviac do výšky** štvornásobku sumy životného minima, t.j. do výšky **374,44 EUR.** Pri určovaní výšky podnikového štipendia sa bude prihliadať najmä na dosiahnutý prospech žiaka na praktickom vyučovaní a jeho pravidelnú účasť na ňom.
- ***Odmena za produktívnu prácu*** - žiakovi, ktorý na praktickom vyučovaní bude vykonávať produktívnu prácu, sa bude poskytovať odmena za produktívnu prácu. Odmena za produktívnu prácu sa poskytuje **za každú hodinu vykonanej produktívnej prác**e vo výške najmenej 50% z hodinovej minimálnej mzdy, t.j. **od 1,49 EUR**. Pri určovaní jej výšky sa zohľadňuje aj kvalita práce a správanie žiaka.

Žiakovi, ktorý vykonáva praktické vyučovanie v systéme duálneho vzdelávania zamestnávateľ **zabezpečuje na svoje náklady** osobné ochranné pracovné prostriedky a posúdenie zdravotnej, zmyslovej a psychologickej spôsobilosti žiaka, ak sa na výkon praktického vyučovania jej posúdenie vyžaduje a **uhrádza žiakovi zo svojich prostriedkov náklady na stravovanie žiaka počas praktického vyučovania vo výške ustanovenej § 152 ods. 3 a 8 Zákonníka práce. Zamestnávateľ** môže uhradiť žiakovi zo svojich prostriedkov náklady na ubytovanie žiaka v školskom internáte a cestovné náhrady za dopravu z miesta trvalého bydliska do strednej odbornej školy, miesta výkonu praktického vyučovania a školského internátu a späť a zo školského internátu do strednej odbornej školy a miesta výkonu praktického vyučovania a späť.

1.2.3 Benefity duálneho systému

Duálny systém vzdelávania prináša mnohé benefity. (SDV – ZI, 2019).Medzi najvýznamnejšie patria:

- Pravidelný finančný príspevok výrazne napomáha zvýšiť životnú úroveň rodiny a umožňuje rozvoj aktivít všetkých jej členov.
- Príprava na povolanie v reálnych podmienkach zamestnávateľa prináša rýchlejšie dosiahnutie pracovného výkonu s lepším mzdovým ohodnotením.

 ISBN 978-80-225-4656-0

- Získanie pracovných návykov priamo počas štúdia je zárukou neskoršieho bezproblémového začlenenia žiaka do pracovného kolektívu u budúceho zamestnávateľa.
- Po získaní odbornosti získa absolvent vysokú úroveň pripravenosti nielen pre prácu u daného konkrétneho zamestnávateľa, ale aj pre prácu v rámci globálneho hospodárskeho priestoru.
- Odborné vzdelávanie s použitím najnovších technológií, zariadení a materiálov je základom rozvoja aj osobnostných vlastností, ktoré vedú k samostatnému riešeniu problémov.
- Väčšia šanca na účasť v nadregionálnych tvorivých súťažiach a prezentáciách v odbore otvára významné možnosti na budúcu spoluprácu v rámci danej špecializácie.

Duálne vzdelávanie pripravuje vysokokvalifikovanú pracovnú silu a umožňuje plynulý prechod absolventov zo vzdelávania na trh práce. Výhodou je, že žiak nadobúda kvalifikáciu a prax priamo u zamestnávateľa a osvojuje si pracovné návyky a nové technológie priamo vo výrobnom procese u zamestnávateľa. Pri tvorbe učebných programov úzko spolupracujú podniky a školy, pričom zamestnávatelia majú priamy dosah na obsah odborného vzdelávania a nesú plnú zodpovednosť za praktickú časť vzdelávania, z čoho vyplýva aktuálnosť odborných vzdelávacích programov a ich obsahu a rozvoj profesií naviazaných na potreby trhu, ako aj možnosť flexibility v ich úprave.

Duálne vzdelávanie prináša príležitosť pre mladých ľudí získať kvalitnú prípravu na povolanie, spoznať reálne pracovné, sociálne situácie a osvojiť si „firemnú kultúru“. zlepšiť úroveň odborných kompetencií a pracovnej morálky absolventov, čo znamená zvýšenie zamestnanosti absolventov SOŠ.

1.2.4 Výhody zamestnávateľa z účasti v duálnom vzdelávaní

Zamestnávateľ podieľajúci sa na duálnom odbornom vzdelávaní má dobrú povesť a je pozitívne vnímaný svojimi partnermi a verejnosťou. V trhovo orientovanom ekonomickom prostredí je pozitívny obraz zamestnávateľa významnou konkurenčnou výhodou. Žiaci v duálnom systéme vzdelávania už počas obdobia odbornej prípravy vykonávajú pre zamestnávateľa produktívnu prácu, ktorá v závislosti od veku a získaných zručností a skúseností žiakov môže výrazne pokryť náklady na duálne vzdelávanie. Pravidelná príprava žiakov s následným prijímaním mladých ľudí do pracovného pomeru chráni zamestnávateľa proti starnutiu pracovnej sily a zaručuje vždy nové posily pre kolektív zamestnancov.

Vzdelávanie žiakov slúži tiež na udržanie vysokej úrovne kvalifikácie vlastných pracovníkov zamestnávateľa a tak spoločnosť, ktorá poskytuje vzdelávanie, vždy zostáva na špici technologických inovácií. Zamestnávateľ si duálnym vzdelávaním môže pripraviť svojho budúceho zamestnanca presne na technológie a výrobné zariadenia, ktoré využíva vo svojej podnikateľskej činnosti. Duálnym vzdelávaním žiakov zameraným nielen na reprodukciu svojich ľudských zdrojov ale aj pre potreby trhu práce si zamestnávateľ vytvára predpoklady pre rozvoj firmy aj nárastom počtu zamestnancov a tým je pripravený rýchlo reagovať na zvýšené požiadavky odberateľov, čo mu dáva vyššiu konkurenčnú výhody vo svojom sektore podnikania.

Nábor kvalifikovaných odborníkov je časovo náročný a nákladný proces, preto duálne vzdelávanie žiakov a ich následný prechod do kolektívu zamestnancov výrazné šetrí zamestnávateľovi náklady a to predovšetkým v technicky náročných povolaniach. Zamestnávatelia, ktorí vzdelávajú žiakov, poznajú svojich potenciálnych budúcich zamestnancov. Ich zaradením do pracovných kolektívov sa skracuje čas potrebný na ich

zoznámenie sa s prevádzkou a plynulé zaradenie do kolektívu a tiež skracuje čas potrebný na dosiahnutie požadovaného pracovného výkonu, čo znižuje náklady zamestnávateľa a naopak zvyšuje jeho výnosy.

Samostatnou kategóriou motivácie zamestnávateľov pri vstupe do systému duálneho vzdelávania je ***finančná motivácia***. Každý zamestnávateľ, ktorý poskytuje praktické vyučovanie v SDV, má nárok na ***daňový benefit vo forme zníženia základu dane daňovníka***, ktorý je poskytovateľom praktického vyučovania.

V súlade s §17 ods. 37 zákona č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov môže zamestnávateľ za každého žiaka, s ktorým má uzatvorenú učebnú zmluvu znížiť svoj základ dane pre daň z príjmov o:

- 3 200 € na žiaka, ak daňovník poskytne v zdaňovacom období viac ako 400 hodín praktického vyučovania,
- 1 600 € na žiaka, ak daňovník poskytne v zdaňovacom období viac ako 200 hodín praktického vyučovania.

Zamestnávateľ je však oprávnený znížiť svoj základ dane o stanovenú čiastku zodpovedajúcu daňovému benefitu za žiaka s učebnou zmluvou len v prípade preukázania splneného počtu hodín poskytnutého praktického vyučovania, čo si vyžaduje potrebu vedenia samostatnej evidencie dochádzky žiaka na praktické vyučovanie.

Výška daňového benefitu za celé obdobie štúdia závisí od toho, či žiak vykonáva praktické vyučovanie v 3-ročnom alebo 4-ročnom študijnom odbore. Celkový nárok zamestnávateľa na daňový benefit pri 3-ročnom študijnom odbore pri splnení podmienok daných zákonom je 9 600 € a v prípade 4-ročných študijných odborov na úrovni 12 800 €. (SBA, 2018)

1.3 Súčasný stav systému duálneho vzdelávania v SR

Nasledujúca tabuľka znázorňuje vývoj duálneho systému vzdelávania na Slovensku od jeho vzniku:

Tabuľka 3

Vývoj vybraných merateľných ukazovateľov SDV v rokoch 2015-2018

Školský rok	Počet žiakov	Index zmeny	Počet zamestnávateľov	index zmeny	Počet SOŠ	index zmeny	Počet odborov	index zmeny	Ponuka učebných miest	index zmeny
2015/2016	406		87		31		22		422	
2016/2017	1359	+235%	204	+134%	53	+70%	62	+181%	1925	+356%
2017/2018	2611	+92%	490	+140%	85	+60%	82	+32%	2050	+6,5%

Zdroj: SBA, 2018 + vlastné spracovanie

Tabuľka dokumentuje, že všetky ukazovatele v systéme vykazujú nemalý rast, napriek tomu však doteraz nedosiahli požadovanú úroveň. Do systému zatiaľ nie je zapojený dostatočný počet škôl a zamestnávateľov, z čoho následne vyplýva aj stále relatívne nízky počet žiakov:

 ISBN 978-80-225-4656-0

- Aktuálna ponuka učebných miest v systéme duálneho vzdelávania na školský rok 2019/2020 dosiahla 5 055 miest. Najviac miest – 854 ponúka Košický kraj, nasleduje Prešovský kraj s 764 miestami a Bratislavský kraj so 743 miestami. Nitriansky kraj pre budúci školský rok ponúka 650 voľných miest, Žilinský kraj 641, Trenčiansky 607, Banskobystrický 438 a Trnavský kraj 358 miest.(TASR, 2019).
- V súčasnom období prebieha overovanie spôsobilosti zamestnávateľov, ktorí vstupujú do systému duálneho vzdelávania a majú pripravenú ponuku ďalších viac ako 300 až 400 učebných miest. Doposiaľ 80 percent duálneho vzdelávania tvorili najmä automobilové a strojárske odbory, v súčasnosti sú už zapojené aj obchodné reťazce, napr. Kaufland.

Napriek postupnému zvyšovaniu počtu zamestnávateľov v systéme je zrejmé, že vzhľadom na napĺňanie cieľa, ktorým je do roku 2020 zapojenie 1 450 zamestnávateľov v SDV, je tempo napĺňania daného merateľného ukazovateľa nedostatočné. Dôvodom je nedostatočná informovanosť, neprimeraná finančná motivácia zamestnávateľov a nadmerná administratívna záťaž.

3 Záver

Systém duálneho vzdelávania vznikol ako reakcia na meniace sa potreby trhu práce a potreby znižovania nezamestnanosti mladých ľudí. Jeho cieľom bolo zvýšiť flexibilitu školského systému vo vzťahu k potrebám pracovného trhu a umožniť zamestnávateľom aktívnu účasť na príprave žiakov v súlade s ich potrebami. Z hľadiska potrieb trhu práce je jeho úlohou príprava takých absolventov, ktorí počas svojho štúdia na strednej odbornej škole nadobudli potrebné vedomosti a praktické zručnosti na plynulý prechod na pracovný trh, na ktorom je čoraz väčší dopyt po odborných zamestnancoch. Duálne vzdelávanie - ako kombinácia teoretického vzdelávania na pôde školy a praktického odborného vzdelávania u zamestnávateľa sa v celej Európe považuje za najlepšie riešenie nezamestnanosti mladých ľudí a je kľúčovým faktorom úspešnej hospodárskej politiky vyspelých štátov a hlavným nástrojom na znižovanie nezamestnanosti mladých ľudí.

Duálne vzdelávanie je významným nástrojom pre znižovanie nezamestnanosti mladých ľudí, ktorej hlavnou príčinou je nesúlad medzi zručnosťami absolventov škôl a potrebami zamestnávateľov. V súčasnosti je tento nesúlad jednou z charakteristických nevýhod mladých ľudí vstupujúcich na trh práce. Odborné vzdelávanie a príprava na povolanie systémom duálneho vzdelávania priamo u zamestnávateľa môže zohrať nezastupiteľnú úlohu v zlepšovaní tohto stavu. Je súčasne aj nástrojom pre zosúladenie počtu absolventov odborného vzdelávania v jednotlivých učebných odboroch a študijných odborov s potrebami trhu práce.

Efektivita nastavenia systému duálneho vzdelávania má značný vplyv na celkový potenciál HDP Slovenska. Štatistiky ukazujú, že viac ako 75% absolventov stredných odborných škôl nenašlo uplatnenie vo vyštudovanom odbore a zo stredoškolských odborov odchádza každoročne do dôchodku viac ako 41 000 ľudí. V tejto súvislosti bude podľa odhadov chýbať ročne viac ako 35 000 ľudí, ktorí by mali nahradiť stredoškolsky vzdelaných odchádzajúcich do dôchodku. Vybudovanie kvalitného systému duálneho vzdelávania by mohlo konkrétne priniesť ročne 15 000 mladých ľudí pripravených podľa potrieb a rovnako do roku 2024 prispieť k zníženiu dodatočných nákladov na vzdelávanie až o 34 mil. EUR . (SBA, 2018).

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA 1/0569/18: „Stabilizácia ľudského kapitálu v podnikoch SR ako imanentný determinant ich úspešnosti, konkurencieschopnosti a udržateľného rozvoja“ v rozsahu 100%.

Použitá literatúra (References)

Dobeš, M. (2001). *Ľudský kapitál a výkonnosť ekonomiky.* http://www.saske.sk/stredisko/ludsky_kapital.pdf [accessed 1.10.2019].

Hajšová, M. (2014). Význam ľudského kapitálu pre rozvoj samosprávy. *SOCIÁLNO-EKONOMICKÁ REVUE* / 02 – 2014, s 6 https://fsev.tnuni.sk/revue/archive/REVUE-2014-02.pdf [accessed 17.10.2019].

Inštitút zamestnanosti. (2015). *Školstvo a trh práce*. http://www.iz.sk/sk/projekty/skolstvo-a-trh-prace [accessed 8.10.2019].

MŠVVaŠ SR. (2019). *Základné princípy systému duálneho vzdelávania*. https://www.minedu.sk/zakladne-principy-systemu-dualneho-vzdelavania/ [accessed 7.10.2019].

MŠVVaŠ. (2019). *Žiak v systéme duálneho vzdelávania.* https://www.minedu.sk/ziak-v-systeme-dualneho-vzdelavania/[accessed 17.10.2019].

RSOV. 2014. *Poskytovanie praktického vyučovania v systéme duálneho vzdelávania.* http://www.potrebyovp.sk/dv_v-praxi[accessed 17.10.2019].

SBA. (2018). *Analýza systému duálneho vzdelávania v Slovenskej republike*. http://www.sbagency.sk/sites/default/files/analyza_systemu_dualeneho_vzdelavania_v_slovenskej_republike__na__zverejnenie_final_24092018.pdf [accessed 7.10.2019].

Systém duálneho vzdelávania. – základné informácie. https://cloud5l.edupage.org/cloud/system-dualneho-vzdelavania-zakladne-informacie.pdf?z%3Ag5umMaIHiTnMIV7P9Y1CTv73AO%2F3iuBn9SUoB00n5Q8KFBj89o5IHqS8zBwIzkiw [accessed 7.10.2019].

ŠIOV. (2019). *Duálne vzdelávanie 18+.* http://dualnysystem.sk/dualne-vzdelavanie/o-projekte/[accessed 17.10.2019].

ŠIOV. (2019). *Kvalita zamestnancov musí byť silná stránka na ceste za prosperitou.* http://dualnysystem.sk/dualne-vzdelavanie/o-projekte/[accessed 17.10.2019].

TASR. (2019). *V školskom roku 2019/2020 systém duálneho vzdelávania ponúkne vyše 5 000 miest.* https://spravy.pravda.sk/domace/clanok/505132-v-skolskom-roku-2019-2020-system-dualneho-vzdelavania-ponukne-vyse-5-000-miest/[accessed 17.10.2019].

Vidová, J. (2013). *Investície do ľudského kapitálu – predpoklad zvyšovania miery zamestnanosti.* http://www.derivat.sk/files/2013%20casopis/2013_April_Vidova_Inves_do_vzdel.pdf [accessed 7.10.2019].

Contact

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

Aktuálne trendy vo vedení ľudí v podnikoch kultúrneho priemyslu
Current trends in leadership of people in cultural industry enterprises

Jana Centárová

Abstract:
The work is aimed at acquainting new trends in leadership in the cultural industry. Leadership is an important topic in every company. The main aim of the thesis is to identify new trends in leadership of people based on an interview with a manager in a selected company in a cultural industry enterprise. Not all employees in the cultural industry are also creative employees. We focused on how employees in the cultural industry manage new ideas and as employees who implement new ideas.

Keywords: *cultural industry, leadership*
JEL classification: *M12, M54*

1 Úvod

Práca je považovaná ako základ pre každého človeka žijúceho v spoločnosti. Príprava vzdelávaním na prácu, samotné vykonávanie určitej práce, až po odchod do dôchodku. Ide o celoživotnú činnosť človeka. Práve preto je práca s ľudskými zdrojmi významnou a dôležitou aktivitou v systéme manažmentu organizácie. Mnohí manažéri majú na riadenie prirodzený talent. Každý schopný manažér však hľadá možnosť, ako získať z oblasti riadenia stále viac vedomostí a neustále sa vzdeláva. Leadership ovplyvňuje výkon tímov, pracovných skupín a tým pádom aj výkon celých organizácií. (Hogan, Kaiser, 2005) Kvalita vedenia je priamo úmerná mnohým ďalším faktorom, medzi ktoré patrí napr.: vhodné zostavenie tímu zamestnancov, výška úrovne motivácie, nastavenie systému odmeňovania či komunikácia. Už niekoľko rokov je známe tvrdenie, že ľudia sú najcennejším zdrojom každej firmy. Tento názor bol dlhé roky potlačovaný. (Bělohlávek, 2000) V súčasnosti si začínajú organizácie uvedomovať, že ich budúcnosť závisí od ľudí a nie od veľkosti budov, vybavenia či pozemkov. V súčasnosti si už firmy nevyberajú ľudí, ale ľudia si vyberajú firmy. Z toho vyplýva, že skutočným intelektuálnym kapitálom každej spoločnosti sú zamestnanci. Cieľom práce je opísať súčasné trendy v riadení ľudí a skúmať metódy a trendy riadenia ľudí vo vybranej vo firme kultúrneho priemyslu.

2 Stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Pojem vedenie ľudí, nie je v manažérskej literatúre jednotne definované. Na jednej strane je vedenie chápané ako jedna z manažérskych funkcií, ktorá má za úlohu presvedčiť podriadených k tomu, aby plnili stanovené ciele a úlohy. Na druhej strane sa môžeme stretnúť s prístupmi, ktoré vedenie ľudí odlišujú od klasických riadiacich praktík, kladú dôraz na dosahovanie dlhodobých cieľov podniku. V tomto ponímaní definoval vedenie ľudí aj John Kotter. Podľa neho vedenie definuje, ako by mala vyzerať budúcnosť, spája ľudí v jednu budúcu víziu a inšpiruje ich k jej dosiahnutiu napriek všetkým prekážkam. (Kotter, 2012) Autorka R. Kocianová považuje vedenie zamestnancov ako súčasťou riadenia organizácie. Je súčasťou manažmentu, ktorý sa zaoberá pracovníkmi a ich vnútropodnikovými vzťahmi. Zaoberá sa najmä formulovaním, navrhovaním a prijímaním personálnej stratégie, poradenstvom a vedením manažmentu stratégie a politiky, zaisťovaním personálnych služieb a poradenstvom pre vedúcich pracovníkov. (Kocianová, 2012) Proces vedenia pracovného výkonu podnik riadi svoj výkon v súlade so svojimi podnikovými a útvarovými stratégiami a cieľmi. Cieľom tohto

procesu je poskytnúť proaktívny systém s uzatvoreným cyklom, v ktorom sú podnikové stratégie a stratégie funkčných útvarov rozvinuté a rozšírené do všetkých podnikových procesov, činností, úloh na každého pracovníka a v ktorom v záujme uľahčenia primeraných rozhodnutí manažmentu sa prostredníctvom systému meraní a posudzovaní výkonu získava spätná väzba. Leadership sa rozvíjal a bol témou rozoberanou historikmi a filozofmi už od staroveku. Napriek tomu, že existuje veľké množstvo vymedzení tohto pojmu, neexistuje žiadna jednotná definícia, ktorá by bola spoločensky akceptovaná. (Kotterman, 2006). Manažér musí viesť a inšpirovať podriadených k tomu, aby vynaložili svoje najlepšie sily a schopnosti na dosiahnutie požadovaných výsledkov, snaží sa získať ich oddanosť a motivuje ich k dosiahnutiu stanovených cieľov.(Armstrong, Stephensová, 2008)

3 Vedenie zamestnancov kultúrneho priemyslu

V kultúrnom priemysle pracujú kreatívny zamestnanci. Riadenie tvorivých pracovníkov si vyžaduje odhodlanosť a tvorivosť. Kreatívny priemysel prechádza neustálymi zmenami. Úspech je vo vysokej miera závislý hlavne na práci ľudí, ktorí v tomto priemysle pracujú. Kreatívny priemysel sa od iných odvetví odlišuje najmä tým, že vyrába produkty zvláštneho druhu. Sú to produkty tvorivej práce a produkty, ktoré sú každý deň iné. Podľa A. Arisovaej sa zamestnanci pracujúci v kultúrnom priemysle rozčleňujú do dvoch skupín a to na: tvorcov obsahu a transformátorov obsahu. Všetkých zamestnancov v kultúrnom priemysle nemožno považovať za kreatívnych pracovníkov. Len malé percento týchto zamestnancov sa podieľa na tvorbe obsahov. Najväčšou skupinou pracovníkov v tomto sektore sú ľudia, ktorých možno zaradiť medzi „transformátorov obsahu“. Medzi týmito dvoma skupinami pracovníkov nie je ostrá hranica, avšak z hľadiska riadenia je dôležité ich rozlišovať. Pri vedení transformátorov sa štýl vedenie nijak extra neodlišuje od iných vedenia zamestnancov v iných odvetviach. K riadeniu tvorcov treba však pristupovať osobitne. (Aris, Bughin 2012)

V prístupoch k vedeniu sa v súčasnosti objavuje rada nových metód a módnych termínov. Spoločným rysom je posilnenie prvkov demokracie, úsilie o väčšiu samostatnosť a zvýšenie angažovania podriadených v rozhodovacích procesoch. V súlade s tým sa mení aj postavenie vedúceho pracovníka. V tejto súvislosti sa môžeme stretnúť s celou radou nových výrazoch, napr: od vedúcich pracovníkov sa vyžaduje aby boli nie len dobrým manažérom ale aby sa stali aj vodcami, vedenie nie je striktne prevedené prostredníctvom príkazov a kontroly ale posilňuje sa vedenie prostredníctvom spoločnej vízie, koučovania , tímovej práce a pod..

Základné kritéria rozlíšenia štýlu vedenia sú:

- orientácia na ľudí, snaha o uspokojenie potrieb pracovníkov,
- orientácia na výkon, snaha splniť úlohy a dosiahnuť čo najvyšší pracovný výkon zamestnancov.

 ISBN 978-80-225-4656-0

Obrázok 1
Kritéria na rozlíšenie štýlu vedenia

Zdroj: KOCIANOVÁ, R. 2012. Personální řízení – východiská a vývoj. Praha:Grada Publishing, 2. vyd. ISBN 978-80-247-3269-5

Podľa týchto dvoch kritérií, rozlišujeme štýl vedenia na tieto typy:

Manažér spolku záhradkárov, kde zameranie na ľudí je na bode 9 a zameranie na výsledky je na bode 1. Manažér sa starostlivo venuje potrebám podriadených. Snaží sa by udržiavať dobré vzťahy, ktoré vedú k príjemnej a priateľskej atmosfére a znesiteľnému pracovnému tempu. Najväčšia pozornosť je zameraná na vytváranie pozitívnych pocitov medzi kolegami a podriadenými, často však na úkor pracovných výsledkov.

Tímový manažér, kde zameranie na výsledky rovnako aj zameranie na ľudí je na bode 9. Tímový manažér dosahuje pracovné výsledky vďaka tomu, že vie zaujať podriadených. Pocit vzájomného zdieľania vedie ku vzťahom dôvery a spolupráce. Je orientovaný na dosiahnutia cieľov. Preferuje tímový prístup, ktorým sa snaží dosiahnuť optimálny výsledok, prostredníctvom participácie, oddanosti pracovníkov a spoločnému riešeniu problémov.

Voľný priebeh, kde zameranie na výsledky, rovnako aj zameranie na ľudí je na bode 1. Takýto manažér vydáva minimálne úsilie pri odvedení požadovanej práce a taktiež si nevšíma potreby zamestnancov. Snaží sa len do tej mieri, aby prežil na svojom mieste.

Plantážnik, kde zameranie na výsledky je na bode 9 a zameranie na ľudí je na bode 1. V tomto prípade je výkonnosť v operačnom riadení spojená s minimálnou pozornosťou na problémy ľudí. Manažér sa venuje len plneniu úloh a dosahovaniu čo najvyššieho pracovného výkonu. Opiera sa o moc a autoritu, dôsledne kontroluje ľudí. Hovorí im, čo majú robiť a čo nie. Akýkoľvek odpor tvrdo potláča. (Prukner, 2016)

Aktuálne trendy vo vedení ľudí

Moderné trendy vo vedení ľudí poukazujú na smerovanie k transakčnému prístupu vedenia, transformačnému prístupu vedenia a tímovému prístupu vedenia ľudí.

Transakčný prístup

Tento prístup vychádza z pojmu traznakcia. Ide o vzťah niečo za niečo. Pri vyššom výkone vzniká vyššia odmena. Pri tomto prístupe vedenia ľudí je vyvolaná motivácia v podobe odmeny úrípadne trestu. Pri zohľadňovaní tohto prístupu manažér deleguje prácu na svojich podriadených a tí sa automaticky stávajú zodpovednými za pridelené úlohy. Prideľovanie práce pracovníkom sa však deje bez ohľadu na to či majú alebo nemajú potrebné prostriedky a

schopnosti na jej vykonávanie. Tento štýl vychádza z dohody, ktorej cieľom je dosiahnutie zmeny. Keďže transakcia je medzi vedúcim a podriadeným, má sa dosiahnuť zmena správania podriadeného. Pri vzájomnej transakcii „niečo za niečo“ medzi vedúcim a pracovníkom sa využíva motivácia a postih.

Transakčný líder

Transakčný líder sa vyznačuje schopnosťou identifikovať očakávania jeho nasledovníkov a reagovať na tieto očakávania prostredníctvom úzkeho vzťahu medzi úsilím a odmenou. (Amstrong, 2009) Líder tohto typu využíva moc na hodnotenie, koordinovanie a trénovanie svojich nasledovníkov v prípade potreby zlepšenia výkonu. Okrem toho mu moc slúži aj na odmeňovanie efektívnosti pokiaľ došlo k dosiahnutiu požadovaných výsledkov. Vodcovia uplatňujúci transakčný štýl preferujú reaktívny prístup a zaoberajú sa problémami, ktoré pôsobia v súčasnosti. Typické pre nich je pripisovanie dôležitosti moci, pozícii, záujmom a výhodám. Transakčný štýl vedenia predstavuje štýl s orientáciou na krátkodobé údaje. (Steigauf, 2011)

Transformačný prístup

V dnešnej turbulentnej dobe stále narastá potreba mať vo firme oddaných a správne motivovaných pracovníkov. Na druhú stranu je takisto pre pracovníkov dôležité, aby zo svojich nadriadených cítili, že im dôverujú a nemajú problém sa na nich spoľahnúť. Najlepším prostriedkom, ako toto dosiahnuť je transformačný prístup vedeniu ľudí, o ktorom sa prvýkrát zmienil Burns v roku 1978.Transformačné vedenie je postavené na uspokojovaní vyšších potrieb pracovníkov. Vedúci rozvíja u členov svojho tímu sebareguláciu a sebakontrolu, prebúdza u svojich podriadených potreby, o ktorých zatiaľ ani nevedeli. Existujú nasledovné spôsoby dosiahnutia transformácie, a to: pôsobením zamestnancov, aby svoje záujmy preniesli na záujmy organizácie, zmenou potrieb a rozšírením ich spektra a podporou úrovne uvedomenia si hodnoty výslednej práce. (Gejdoš, 2005)

Transformačný líder

Transformačný líder splnomocňuje svojich nasledovníkov, sám im preukazuje viac oddanosti a orientuje sa predovšetkým na ich motiváciu. Líder, ktorý uplatňuje transformačný štýl vedenia dokáže motivovať pracovníkov vďaka schopnosti vyvolať u nich emócie, ktoré ich poháňajú vpred. Tento štýl sa vyznačuje proaktívnym prístupom. Typickými črtami lídrov zaradených do kategórie transformačných vodcov sú manažérske a rétorické schopnosti a predstavivosť. Transformačný prístup sa orientuje na misiu a stratégie, teda na dlhodobé ciele a hodnoty.(Robbins, 2012)

Tímové vedenie

V súčasnosti sa vedenie dostáva stále viac do kontextu s tímovou prácou. Tímy a tímová práca prevláda v procese riadenej organizácií. V prípade orientácie na úlohy, líder venuje pozornosť napríklad koordinácii aktivít členov skupiny a stanoveniu jasných cieľov pre jednotlivcov aj skupinu, aby tak napomohol splneniu zadanej úlohy. Oproti tomu orientácia na vzťahy sa spája nielen s rozdielnymi záujmami jednotlivých členov skupiny, ale dôležité sú aj ľudské vzťahy v rámci danej skupiny. S ohľadom na túto skutočnosť, líder by mal dbať na predchádzanie konfliktným situáciám v skupine, v prípade už vzniknutého problému na jeho vhodné zvládnutie ako aj na budovanie a podporovanie tímového ducha. (Jost, 2013)

4 Výskumný dizajn

Hlavným cieľom je opísať súčasné trendy v riadení ľudí a skúmať metódy a trendy riadenia ľudí vo vybranej vo firme kultúrneho priemyslu. Na získanie hlavného cieľa je nutné splniť najskôr čiastkové ciele, na základe ktorých vieme získať informácie, potrebné na zlepšenie

výkonu práce zamestnancov. V prvej časti je rozpracovaná problematika z teoretického hľadiska. Zadefinované sú základné fakty. Nasledujúca časť bude venovaná praktickému východisku danej problematiky. Tieto informácie budeme nadobúdať prostredníctvom osobného rozhovoru s manažérom v danej spoločnosti. Pri spracovávaní informácií, ktoré boli potrebné pre analýzu, sme použili viacero metód. V teoretickej časti sme využívali poznatky z rôznych domácich i zahraničných literárnych zdrojov, časopiseckých zdrojov a aj internetu. Všetky nadobudnuté poznatky a vedomosti sme museli zozbierať a triediť aby sme získali konečný výsledok informácií. Využívali sme logické metódy vedeckého skúmania. Použili sme metódu abstrakcie. Využívali sme aj metódu indukcie, ktorou sme vytvorili všeobecný záver. V záverečnej kapitole práce sme použili metódu logickej syntézy, kedy sme čiastkové informácie zosumarizovali a vyšiel nám určitý záver. V praktickej časti sme pri zbere dát využívali metódu riadeného rozhovoru.

5 Výsledky výskumu

Výskum sme vykonávali vo firme v marketingovej a eventovej agentúre. Ide o spoločnosť, ktorá je na trhu už 20 rokov. Firma má takmer 70 zamestnacov. Nadobudnuté informácie sme získavali na základe štrukturovaného rozhovoru s kreatívnou riaditeľkou Evou H., ktorá vedie 20 členný tím. Postavenie manažéra vo firme tvorí základný článok riadiaceho systému nielen ako realizátora, ale aj ako súčasť sociálneho prostredia pracovnej skupiny. Súčastné prístupy v kontexte s vedením ľudí poukazujú na smerovanie k transakčnému, transformačnému a tímovému uvedeniu ľudí. Na základe rozhovoru sme zistili, že držanie sa striktne len jedného prístup nie je vždy tá najlepšia voľba. Ideálna cesta je kombinácia prístupov a hľadaní správneho kompromisu. Veľký rozdiel pri vedení ľudí kultúrneho priemyslu nastáva v tom, akú funkciu zastupuje daný zamestnanec. Nie každý zamestnanec pracujúci v kultúrnom priemysle zastupuje kreatívnu funkciu a využíva svoju fantáziu a kreativitu. Väčšina podriadených zastáva funkciu transformátora nápadov, čo znamená, že ich náplň práce nie je nápad vymyslieť ale jeho zrealizovanie. Pri tomto type podriadených využíva kombináciu prístupov vedenia ľudí. Transakčný štýl vedenia sa využíva pri zamestnancoch, ktorých hlavná motivácia sú peniaze. Odmena v podobe finančného ohodnotenia a odmien vie niektorých zamestnancov motivovať k lepšiemu výkonu. Zamestnanci majú možnosť získať províziu z predaja či iné finančné odmeny. O udelení týchto odmien rozhoduje v tomto prípade manažérka Eva H. Tento druh odmeny vie zamestnancov veľmi nabudiť, sú aktívnejšie, či ochotný pracovať nadčas. Vo firme si však uvedomujú, že ide len o dočasný vplyv na výkon zamestnancov. Veľmi dôležité je nezabúdať na to, že zamestnanci musia byť motivovaní aj inou cestou ako tou finančnou. Mnohí zamestnanci veľmi motivuje pochovala a pocit, že sú potrební a nenahraditeľní. Práve to dokáže často zamestnanca motivovať viac ako finančná odmena. Na základe toho je vo firme vyhlásená súťaž „Zamestnanec mesiaca “., Vyhráva najusilovnejší zamestnanec v danom mesiaci. O víťazovi rozhoduje každý mesiac manažérka. Aj to je jeden zo spôsobov, ako sa snaží firma motivovať svojich zamestnancov. Už od základov firmy, bola vo firme hlavná priorita tímová práca. Zamestnanci v tímoch si navzájom dôverujú, manažér na tím deleguje zodpovednosť za rozhodovanie. Zamestnanci sú tak viac zaangažovaní čo sa odráža aj na ich pracovnom výkone. Pri zamestnancoch, ktorý tvoria obsah a musia byť kreatívny je vedenia osobitnejšie. Ide o menšiu skupiny zamestnancov. Títo zamestnanci majú veľký priestor na svoje myšlienky a nápady. Ku každému z týchto zamestnancov je vytvorený osobný prístup pri ich vedení , ktorý sa zakladá na dĺžke skúseností a kvalite ich práce. S týmito spolupracovníkmi sa zaobchádza ako s partnermi a prejavuje sa o nich skutočný nepredstieraný záujem.

6 Záver

 ISBN 978-80-225-4656-0

Pri dnešnom prudkom rozvoji vedy, techniky, ekonomiky nemá žiadna inštitúcia dlhodobo zaručenú úspešnosť, a preto sa o ňu treba stále usilovať. Správne vedenie ľudí a delegácia povinností je náročná činnosť. Ak ju manažér zvládne, výrazne sa zlepší kvalita práce a firemná kultúra podniku. Dôležitým faktorom býva vnútorná motivácia nielen seba a ľudí vo vedení, ale aj motivácia každej jednej súčasti tímu. Každý pracovník je potenciálnym zdrojom inovačného prínosu. Využíva sa intelektuálna schopnosť nielen u vedúcich, ale aj všetkých zamestnancov. Všetci musia poznať ciele a zámery ustanovizne. Vytvára sa vedomie, že záleží na každom z nich a že osobná účasť a snaha u každého z nich sú podstatné pre úspech celého kolektívu inštitúcie. Na to, aby zamestnanec kultúreho priemyslu mohol vytvárať kreatívne produkty, musí mať určité predpoklady, predovšetkým tvorivé schopnosti. Tvorivosť alebo kreativita zohráva v kultúrnom priemysle mimoriadne dôležitú úlohu. V súvislosti s tvorivým procesom si však treba uvedomiť aj skutočnosť, že pre tvorivé činy sú potrebné určité vhodné podmienky a že pre uplatnenie tvorivého potenciálu pracovníkov je rovnako dôležité náležité riadenie tvorivých pracovníkov, čiže tvorivé riadenie.

Použitá literatúra (References)

Aris, A. a Bbughin, J. 2012. *Managing Media Companies: Harnessing Creative Value,* 2. vyd. ISBN: 978-0-470-71395-2.

Armstrong, M. 2009. *Odmeňovaní pracovníku,* Praha: Grada, 2009, 1. vyd. ISBN 978-80-247-2890-0.

Armstrong, M. a Stephens, T. 2008 *Management a leadership.* Praha: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.

Bělohlávek F. 2000. *Jak řídit a vést lidi.* Praha: Computer Press, ISBN 80– 7226–308-0.

Gejdoš, P. 2005. *Zlepšovanie výkonnosti podniku prostredníctvom zlepšovania kvality.* [online]. Dostupné na:http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/3-2005/gejdos.pdf ISSN 1336-7137.

Hogan, R. a Kaiser, R. 2005. *What we know abou leadership, Review of General Psychology,* [online]. Dostupné na: http://peterberry.sitesuite.ws/files/hogan_research_articles/journal_articles/what_ we_know_about_leadership..pdf.

Jost, J. P. 2013. *An economic theory of leadership styles. Review of Managerial Science* [online]. Dostupné na: http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11846-012-0081-1 ISSN 1863-6683.

Kocianová, R. 2012. *Personální řízení – východiská a vývoj..* Praha:Grada Publishing, 2. vyd. ISBN 978-80-247-3269-5.

Kotter, J., 2012. *Leading change.* Harvard Business Press. 1.vyd. ISBN 9781422186435.

Kotterman, J., 2006, *Leadership Versus Management: What´s the difference, Journal for Quality & Participation.* [online], Dostupné z EBSCOhost.

Prukner, V. 2014. *Manažerské dovednosti.* Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014, 1. vyd. ISBN 978-80-244-4329-4.

Robbins, S., Coulter, M. 2012. *Management, Upper Saddle River: Pearson,* 2012. 11. vyd. ISBN 978-0-13-216384-2.

Steigauf, S. 2011. *Vůdcovství aneb čo vás na Harvardu nenaučí.* Praha: Grada Publishing, 1.vyd. ISBN 978-80-247-3506-1.

Contact

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

Kategorizácia informačných systémov v podniku
Categorization of Information Systems in Enterprise

Matej Černý – Miloš Bodiš

Abstract
This article focuses on the identification of the most commonly used IS systems in the company and their subsequent categorization according to management levels. Its output should be a synthesis of different approaches in creating a pyramid of IS in organizations. When designing the article, we focused on finding available scientific and professional publications, which contain the already created synthesis of IS broken down by management level. We created list with one universal definition of these ISs based on existing definitions available in literature.

JEL classification*: M10, M15*
Keywords*: Information Systems, Categorization of IS*

Úvod

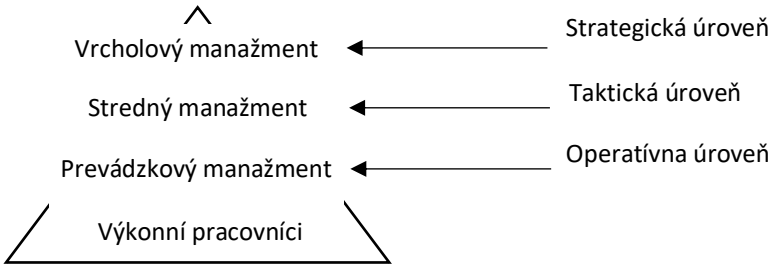
Informačné systémy (IS) sa dnes používajú asi v každom podniku akejkoľvek veľkosti alebo oblasti podnikania. Slúžia na zabezpečenie dodávok tovarov a služieb do podnikov, na komunikáciu so zákazníkmi, na riadenie výroby, pri poskytovaní služieb alebo pri podpore rozhodovania. V našom článku sa budeme zaoberať vytvorením integrálneho prehľadu najčastejšie používaných informačných systémov v podnikoch usporiadaných podľa úrovne riadenia.

1 Stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Informačný systém je primárnou oblasťou záujmu tejto publikácie. IS môžeme zadefinovať podľa Kokles a Romanova (2018) ako systém určený na zber, prenos, uchovávanie, spracovanie, distribúciu a prezentáciu údajov. Na tejto časti definície sa zhodne väčšina autorov. Následne je ju možné dopĺňať o ďalší zmysel v závislosti na kontexte. Napríklad Encyklopedia Britannica (2017) dopĺňa túto definíciu, že okrem prezentácie údajov poskytujú aj informácie, znalosti a digitálne produkty a tieto výstupy poskytujú podľa autorov Laudon a Laudon (2012) za účelom podpory rozhodovania, koordinácie, kontroly, analytiky a vizualizácií v organizácií. IS tvoria informačné technológie (hardvér, softvér, počítačové siete), ľudia, dáta (informácie, znalosti) a na neho vplývajú aspekty z rozličných oblastí (ekonomické, sociálne, právne, organizačné atď.). Ďalší autori (Rainer et. al., 2015 alebo Mallach, 2016) dodávajú, že integrálnou súčasťou sú tiež procedúry – inštrukcie, ktoré kombinujú už uvedené komponenty s cieľom spracovania informácií na požadované výstupy.

Úvodom by sme chceli tiež zadefinovať základné úrovne riadenia – manažmentu z dôvodu neskoršieho zatriedenia jednotlivých informačných systémov do danej úrovne manažmentu. Bežne zaužívané úrovne manažmentu sú vyobrazené na obr. 1.

Obrázok 1
Úrovne manažmentu



ZDROJ: Donnely, J. H. – Gibson, J. L. – Ivancevich, J. M. (2008). Managment. Praha: Grada, 2008

S ohľadom na využitie týchto úrovní riadenia pri kategorizácií IS musíme spomenúť, že niektorí autori v tejto oblasti poznajú ešte úroveň znalostnú (Laudon a Laudon, 2002; Rainer a Turban, 2009 a ďalší). Táto úroveň sa aplikuje len pri kategorizácií IS a umiestňujú ju v závislosti od autorov buď nad alebo pod stredný manažment.

Informačné systémy v podniku môžu pokrývajú prebiehajúce procesy v organizácií. Tieto procesy rozdeľujeme do **funkčných oblastí** a IS ich pokrývajúce nazývame IS funkčných oblastí (**FAIS – Functional Area Information System**), keďže zabezpečujú aktivity v rámci špecifickej funkčnej oblasti (Rainer a Turban, 2009).

Obr. 2 Porterov hodnotový reťazec s príkladmi IS

Porterov hodnotový reťazec - Výrobný podnik

		Aktivity	*Príklad činností*		*Príklad systémov*		
Podporné aktivity		**Administratíva a manažment**	Právo, účtovníctvo, financie		Systémy na plánovanie a zasielanie správ; intranet s kolaboratívnymi a workflow funkciami		**Pridaná hodnota**
		Riadenie ľudských zdrojov	Zamestnanci, ich nábor, tréningy, kariéra		Systém na plánovanie ľudských zdrojov, intranet so zamestnaneckými benefitmi		
		Výskum a vývoj	Návrh produktov a procesov, výskum a vývoj; návrh výroby		CAD, extranet na vývoj produktov s partnermi		
		Obstarávanie	Riadenie dodávateľov, subkontrakty, špecifikácie, zabezpečenie zdrojov		E-commerce webový portál pre dodávateľov		
Primárne aktivity	*Aktivity*	**Vstupná logistika**	**Výroba**	**Výstupná logistika**	**Marketing a obchod**	**Zákaznícke služby**	
	Príklad činností	Kontrola kvality, časovanie dodávok	Výroba, balenie, kontrola, opravy a udržiavanie	Dokončovanie tovarov, vybavenie objednávok, vyskladnenie, dodávka zákazníkovi, faktúrácia	Manažment zákazníka, preberanie objednávok, reklama, predajné analýzy, výskum trhu	Záruky, údržba, vzdelávanie a tréning, vylepšenia	
	Príklad systémov	Automatizovaný skladový systém	CAM, počítačom kontrolované systémy na riadenie strojov	Automatizovaný systém na plánovanie transportov, spracovanie objednávok, online predajné miesto	Objednávkový systém, cielený marketing	Systém na riadenie vzťahov so zákazníkom (CRM)	

ZDROJ: Rainer, R. K. – Prince, B. – Cegielski, C. G. (2015). *Introduction to Information System*. USA: Wiley, 2015

Tieto funkčné oblasti vychádzajú zväčša z Porterovho hodnotového reťazca zobrazeného na obr. 2.. Uvedený hodnotový reťazec je vypracovaný pre výrobný podnik, firmy v oblasti služieb, zdravotníctva, školstva atď. môžu mať tento reťazec mierne diferencovaný a taktiež aj iné IS v ňom. Funkčné oblasti zjednodušené s ohľadom na kategorizáciu IS:

- **Financie a účtovníctvo** – finančné plánovanie; rozpočtovníctvo; kapitálové investície; riadenie finančných transakcií; správa mien; investičné riadenie; kontrola rozpočtu; auditovanie; mzdy. (Rainer et al., 2014)

- **Marketing a obchod** – vzťahy so zákazníkom; zákaznícke profily; automatizácia predaja. (Rainer et al., 2014)
- **Výroba\Prevádzka (POM – Production/Operation management) a logistika** - riadenie zásob; kontrola kvality; MRP – proces integrujúci výrobu, nákup a zásoby navzájom súvisiacich materiálov; MRP II – proces integrujúci výrobu, nákup, zásoby, financie a pracovné aktivity; JIT (Just In Time); CIM (Computer Integrated Manufacturing) – prístup k výrobe integrujúci rozličné počítačové systémy ako napríklad MRP, CAD, CAM, JIT a iné.; PLM (Product Lifecycle Managment); (Rainer et al., 2015)
- **Ľudské zdroje** – nábor zamestnancov; hodnotenie výkonu; tréning; záznamy zamestnancov; správa zamestnaneckých benefitov. (Rainer et al., 2014)
- **Ostatné systémy** – IS (Industry Solutions) - odvetvové riešenia; WF (WorkFlow) – tok podnikových dokumentov (Kokles a Romanová, 2018); informačné systémy – v určitých prípadoch veľké firmy vytvárajú centralizované oddelenie pre IS (Laudon a Laudon, 2012).

Klasické manažérske informačné systémy, vychádzajú z počiatočných nárokov na organizovanú databázu. Tá sa postupne rozširuje a sústreďuje na dáta opisujúce objekty a procesy vnútri organizácie. Ide o včasné zabezpečenie dát na riešenie rutinných problémov organizácie. (Bodiš a Černý, 2016)

2 Výskumný dizajn

Tento článok sa zameriava na identifikáciu najčastejšie používaných IS systémov v podniku a ich následnej kategorizácií podľa úrovní riadenia. Jeho výstupom má byť syntéza rozličných prístupov pri vytváraní pyramídy IS v organizácií.

Pri koncipovaní článku sme sa zamerali na nájdenie dostupných vedeckých a aj odborných publikácií, ktoré v sebe obsahujú už vytvorenú syntézu IS rozčlenených podľa úrovne manažmentu. Výstupy z tejto časti uvádzame v kapitole 3. výsledky výskumu.

Po identifikácií IS nachádzajúcich sa v týchto syntézach sme ešte pred ich zosumarizovaním pristúpili k definovaniu jednotlivých podnikových IS, tak aby sme získali ucelené a jednotné definície odvodené z teoretických zdrojov.

Pri vypracovaní príspevku boli použité štandardné vedecké metódy práce ako analýza, výber, syntéza a komparácia. Výskumný rámec pozostával z nasledovných prvkov: vstupom bolo štúdium domácej a zahraničnej literatúry v oblasti IS/IT a informačných systémov, na základe použitia metódy analýzy, výberu a komparácie boli vyšpecifikované relevantné teoretické poznatky z oblasti informačných technológií a IS/IT ktoré je možné aplikovať v podnikovej sfére, na základe syntézy boli vyvodené výsledky a závery.

3 Výsledky výskumu a diskusia

Pri usporadúvaní informačných systémov podľa úrovní manažmentu budeme používať názvy rozličných informačných systémov a preto si ich najprv zadefinujeme, pričom rozdelíme tieto informačné systémy do troch hlavných kategórií, ktoré používajú aj autori Stair et al. (2018).

A. Prvou z kategórií sú **IS zamerané na riadenie každodenných operatívnych činností obsiahnutých v jednotlivých funkčných oblastiach** v podniku. :

- **TPS (Transaction Processing Systems) – Systémy na spracovanie údajov –** Systémy na prevádzkovej úrovni spracúvajúce denno-denne opakujúce sa

 ISBN 978-80-225-4656-0

podnikové operácie (Shelly a Rosenblatt, 2011; Laudon a Laudon, 2012), *napr. úhrady z platobného terminálu v obchode.*

- **ERP (Enterprise Resources Planning) – Systémy na plánovanie podnikových zdrojov –** jednoducho by sa dali definovať ako systém integrujúce všetky podnikové procesy funkčných oblastí do jedného celku s centrálnou databázou (Rainer et al., 2015; Laudon a Laudon, 2012; Mallach, 2016). Spoločnosť Gartner (2019) rozširuje túto definíciu o to, že ERP systém tvorí jeho schopnosť poskytnúť integrovaný balík podnikových aplikácií.
- **CRM (Customer Relationship Managment) – Riadenie vzťahov so zákazníkmi –** v našom ponímaní budeme hovoriť o systémoch podporujúcich túto stratégiu. Samotnú stratégiu definuje spoločnosť Gartner (2019) ako podnikovú stratégiu, ktorá optimalizuje príjmy a ziskovosť tým, že propaguje zákazníkovu spokojnosť a vernosť. Z pohľadu IS ide podľa Laudon a Laudon (2012) používanie IS na koordináciu všetkých podnikových systémov obklopujúcich podnikovú interakciu so zákazníkom v oblastiach obchodu, marketingu, služieb a podľa Gartneru (2019) aj e-commerce.
- **SCM (Supply Chain Management) – Riadenie dodávateľského reťazca** – Gartner (2019) ho definuje ako procesy na vytváranie a uspokojovanie požiadaviek na tovary a služby v organizácií. Zahŕňa komunitu obchodných partnerov zapojenú do spoločného cieľa uspokojovania koncových zákazníkov. IS SCM riadi tok produktov, služieb a informácií naprieč partnerskými organizáciami.
- **E-commerce systémy** – realizovanie podnikových transakcií (napr.: distribúcia, nákup, predaj a služby) elektronicky pomocou počítačovej siete. E-commerce systém patrí do skupiny TPS (Stair et al., 2018).
- **OAS (Office Automation Systems) – Kancelárske informačné systémy –** Podporujú každodennú prácu jednotlivcov alebo skupín (Rainer et. al., 2015). Romanova a Kokles (2018) dodávajú, že určené pre všetky úrovne manažmentu. *Napr. Microsoft Office.*

B. Druhou kategóriou IS sú systémy zameriavajú na **spracovanie a poskytovanie informácií používaných pri podpore rozhodovania** na všetkých úrovniach riadenia a vo všetkých funkčných oblastiach:

- **BI (Business Intelligence)** – je moderný výraz používaný na označenie súboru technológií a procesov, ktoré využívajú dáta na pochopenie a analyzovanie podnikových výsledkov (Davenport a Harris, 2007). Stair et al. (2018) ho označuje ako proces, ktorý zahŕňa zhromažďovanie dostatočného množstva správnych informácií v správnom čase a v použiteľnej forme a ich analýzu tak, aby sa dali využiť na pozitívny vplyv na obchodnú stratégiu, taktiku alebo na operatívnej úrovni. Podľa Rainer et al. (2015) BI podporuje komplexné a neopakujúce sa rozhodovanie so zameraním na taktický manažment a znalostných pracovníkov, pričom toto zameranie sa v zmysle predchádzajúcej definície dá rozšíriť aj na strategickú a operatívu úroveň riadenia. S uvedenými definíciami sa zhoduje aj spoločnosť Gartner (2019) a Mallach (2016). Väčšina autorov tento pojem spája hlavne s tvorbou jednotného podnikového dátového skladu resp. dátového trhoviska a radí aj do oblasti znalostného manažmentu, ktorej sa tiež týka.
- **MIS (Management Information Systems) – Manažérsky Informačný Systém** – podľa autorov Kokles a Romanová (2018) je to komplexný a koordinovaný súbor

 ISBN 978-80-225-4656-0

informačných podsystémov, ktoré sú racionálne integrované a ktoré transformujú dáta na informácie rozmanitými cestami za účelom zvýšenia produktivity práce. Podľa Rainer et al. (2015) vytvára reporty sumarizované z transakčných dát, zvyčajne v jednej funkčnej oblasti. *Napr.: report celkového predaja po zákazníkoch.* Jeho výstupy sú určené pre manažérov na taktickej úrovni.

- **DSS (Decision Support System) – Systém na podporu rozhodovania**. IS, ktoré podporujú úroveň taktického a operatívneho riadenia na báze optimalizačných a simulačných algoritmov (Kokles a Romanova, 2018). Zameriavajú sa na polo štruktúrované a neštruktúrované rozhodovanie (Laudon a Laudon, 2012). *Napr.: „What-If" analýza v MS Excel pri zmenách v rozpočte.*
    - GDSS / GSS (Group Decision Support System) - Interaktívny počítačový systém, ktorý uľahčuje riešenie neštruktúrovaných problémov viacerými tvorcami rozhodnutia pracujúcich spolu ako skupina na jednom alebo viacerých miestach. (DeSanctis a Gallupe, 1987). Špeciálny elektronický softvér na online stretnutia zhromažďuje, dokumentuje, hodnotí, upravuje a ukladá nápady ponúkané na stretnutiach s cieľom dospieť k rozhodnutiu (Laudon a Laudon, 2012).
- **Dashboard** (nejedná sa o informačný systém, ale o spôsob prezentovania dát z informačného systému) – Prezentuje štruktúrované a sumarizované informácie o oblastiach podnikania dôležité pre výkonných manažérov (Rainer et al.,2015) Môže zobrazovať firemné KPI (kľúčové ukazovatele výkonnosti) vo vizuálnom spracovaní – ako napr. grafy na jednej obrazovke (Mallach, 2016; Laudon a Laudon, 2012). *Napr.: prehľad predaja podľa produktov.*
- **ESS / EIS (Executive Support System / Executive Information System)** – Exekutívne informačné systémy – IS na úrovni strategického manažmentu navrhnuté na riešenie neštruktúrovaných problémov a na podporu rozhodovania. (Laudon a Laudon, 2012). Poskytujú jednoduchý prístup k dátam potrebných pre strategické rozhodnutia. EIS poskytujú jednoduché grafické rozhranie na prístup k dátam (Techopedia, 2019). Podľa Stair a Reynolds (2010) sa jedná o špecializovaný DSS.
- **GIS (Geographic Information System)** – **Geografický informačný systém –** je systém na zhromažďovanie, ukladanie, manipuláciu a zobrazovanie geograficky referenčných informácií - to znamená, údaje sú identifikovateľné podľa ich umiestnenia. GIS umožňuje užívateľom spárovať mapy alebo obrysy máp s tabuľkovými údajmi, ktoré popisujú aspekty konkrétneho geografického regiónu. *Napr.: manažéri predaja môžu chcieť vykresliť celkový predaj pre každý región v krajinách, v ktorých predávajú produkty alebo služby.* (Stair et al., 2018)
- **Počítačové aplikácie určené na komunikáciu a spoluprácu** – pre podporu rozhodovania je veľmi podstatné šírenie informácií a komunikácia, preto sem uvádzame aj túto oblasť systémov.

C. Treťou kategóriou IS sú systémy spadajúce pod oblasť **znalostného manažmentu** (KM – Knowledge Management), ktorý podľa Gartneru (2019) definujeme ako podnikový proces, ktorý formalizuje riadenie a používanie podnikového intelektuálneho majetku. KM podporuje kolaboratívny a integrujúci prístup k vytváraniu, získavaniu, organizácií, prístupu a používaniu informačného majetku, pričom zahŕňa aj tacitné znalosti (nezachytené znalosti ľudí). **Znalostný pracovník** je potom špecialista v určitej oblasti, ktorý vytvára informácie a znalosti (Rainer a Turban, 2009). *Príkladom znalostného*

pracovníka je napríklad inžinier, architekt atď. (Laudon a Laudon, 2012). Podľa autorov Pearlson et al. (2016) sú aj systémy BI považované za súčasť znalostného manažmentu, s čím sa dá pri tak širokom zábere pojmu BI súhlasiť a môžeme povedať, že tieto systémy prenikajú aj do tejto oblasti. Druhé dve kategórie IS sú medzi sebou svojou podstatou veľmi príbuzné. Laudon a Laudon (2016) rozdeľujú IS v tejto kategórií na tieto podkategórie:

- **Celopodnikové znalostné manažérske systémy** – všeobecné, integrované, celofiremné úsilie o zhromažďovanie, ukladanie, distribúciu a používanie digitálneho obsahu a poznatkov. Tieto systémy zahŕňajú schopnosti ako vyhľadávanie informácií, ukladanie štruktúrovaných aj neštruktúrovaných dát a vyhľadávanie odborných znalostí zamestnancov v rámci firmy. Zahŕňajú tiež podporné technológie, ako sú portály, vyhľadávače, sociálne nástroje a nástroje na podporu spolupráce a systémy na riadenie vzdelávania (Laudon a Laudon, 2016).
    - Podnikový redakčný systém (Enterprise Content Management System)
    - Sociálne nástroje a nástroje na podporu spolupráce.
    - Systémy na riadenie vzdelávania (Learning Management Systems).
- **KMS / KWS (Knowledge Management System / Knowledge Work System)** – IS zameraný na vytváranie, získavanie, organizáciu, prístup a používanie odborných znalostí firmy (Laudon a Laudon, 2012; Rainer a Turban, 2009) Ide o výkonné pracovné stanice a softvér, ktoré pomáhajú inžinierom a vedcom pri objavovaní nových znalostí.
    - CAD (Computer-aided- design)
    - 3-D virtualizácie
    - Virtuálna realita
- Rozmanitá skupina **inteligentných techník** - Tieto techniky majú rôzne ciele, od zamerania sa na objavovanie vedomostí (data mining a neurónové siete), cez odvodenie – získanie znalostí vo forme pravidiel pre počítačový program (expertné systémy a fuzzy logika), až po objavenie optimálnych riešení problémov (genetické algoritmy).
    - ES (Expert Systems) - Expertné systémy – softvér, ktorý napodobňuje prácu experta z určitej oblasti (Rainer a Turban, 2009) pomocou bázy znalostí z danej oblasti a inferenčných (deduktívnych, odvodzovacích) procedúr. *Napr.: Analýza na overenie kreditných kariet.*
    - Strojové učenie (Machine Learning)
    - Umelá inteligencia (Artificial Intelligence)
    - Neurálne siete (Neural Networks)
    - Generické algoritmy

Ak by sme sa bližšie pozreli na interakciu medzi IS s ohľadom na poskytovanie informácií rozčlenených podľa úrovne manažmentu a začali by sme od najnižšej úrovni – operatívneho manažmentu, tak podľa autorov Rainer et al. (2015) na tejto úrovni sa využívajú systémy na spracovanie údajov, ktoré zachytávajú transakcie ako spracovanie objednávky, mzdy atď., čiže zachytávajú tok každodenných rutinných transakcií nevyhnutných pre chod podniku. Na taktickej úrovni pôsobí manažérsky informačný systém MIS, ktorý vytvára reporty na základe dát z TPS, ktoré samé o sebe nie sú veľmi analytické. DSS systémy podporujú

 ISBN 978-80-225-4656-0

rozhodovania manažmentu, ktoré je jedinečné a často sa mení pomocou analytických modelov. Všetky tieto typy systémov poskytujú tzv. podnikovú inteligenciu (v tomto kontexte sme preložili frázu „busines intelligence“, ktorou označujeme aj samostatnú kategóriu systémov) pre všetky úrovne manažmentu spolu s ESS pre úroveň strategického manažmentu, ktorý poskytuje dáta vo forme grafov, tabuliek a dashboardov poskytovaných cez podnikové portály s využitím rozličných zdrojov externých a interných informácií.

Záver

Informačné systémy sú dnes neodmysliteľnou súčasťou každého podniku. Na trhu vznikajú každú chvíľu nové systémy a pre organizácie nie je jednoduché mať prehľad o tom, aký IS je pre akú oblasť a úroveň riadenia vhodný. Taktiež v teoretickej oblasti nie je vždy ľahké nájsť unifikovaný zoznam IS, čo je vzhľadom na rýchlosť akou sa táto oblasť mení, dopĺňa a upravuje normálne. V našej práci sa venujeme vytvoreniu komplexného zoznamu IS usporiadaných podľa úrovne riadenia.

Poznámka

Príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA 1/0436/17 Koncepčné rámce IT Governance a ich vplyv na konkurencieschopnosť podnikov v SR s podielom 100 %.
The paper was elaborated within VEGA 1/0436/17 Conceptual Frameworks of IT Governance and their impact on the competitiveness of companies in the Slovak Republic – proportion 100 %.

Použitá literatúra (References)

Davenport, T. H. – Harris, J. G. (2007). *Competing on Analytics*. Harvard : Harvard Business Review Press, 2007

Donnely, J. H. – Gibson, J. L. – Ivancevich, J. M. (2008). *Managment*. Praha: Grada, 2008

Kokles, M., Romanová, A. (2018). *Informatika.* Bratislava: Sprint2, 2018

Laudon, K. C. – Laudon, J. P. (2002). *Essentials of Management Information Systems*. New Jersey: Pearson Education Company, 2002

Laudon, K. C. – Laudon, J. P. (2012). *Management Information Systems*. New Jersey: Prentice Hall, 2012

Laudon, K. C. – Laudon, J. P. (2016). *Management Information Systems*. New Jersey: Prentice Hall, 2016

Mallach, E. G. (2016). *Information Systems*. USA: CRC Press, 2016

Pearlson, K. E. – Saunders, C. S. – Galletta, D. F. (2016). *Managing and Using Information Systems*. USA : Wiley, 2016

Rainer, R. K. – Turban, E. (2009). *Introduction to Information Systems: Supporting and Transforming Business*. USA : John Wiley & Sons, Inc., 2009

Rainer, R. K. – Cegielski, C. G. – Splettstoesser, I. – Rodriguez, S. C. (2014) *Information Systems*. Canada: Wiley, 2014

Rainer, R. K. – Prince, B. – Cegielski, C. G. (2015). *Introduction to Information System*. USA: Wiley, 2015

Shelly, G. – Rosenblatt, H. (2011). *Systems Analysis and Design*. Boston : Course Technology, 2011

Stair, M. – Reynolds, W. (2010). *Principles of Information Systems*. USA : Course Technology, Cengage Learning, 2010

Stair, R. – Reynolds, G. – Chesney, T. (2018) *Principles of business information systems*. United Kingdom : Cengage, 2018

Bodiš, M. - Černý, M. (2016). *Rozhodovacie procesy: Decision-making processes.* Ekonomika, Financie A Manažment Podniku - Rok 2015: Zborník Vedeckých Prác Pri Príležitosti 75. Výročia Založenia Ekonomickej Univerzity V Bratislave, 2016

DeSanctis, R. – Gallupe R. B. (1987). *A Foundation for the Study of Group Decision Support Systems.* In *Management Science*. pp. 547–686.

Encyclopaedia Britannica (2017). *Information system*. https://www.britannica.com/topic/information-system [accessed 15.09.2019]

Gartner (2019). *IT Glossary, Enterprise Resource Planning (ERP)*. https://www.gartner.com/it-glossary/enterprise-resource-planning-erp/ [accessed 12.09.2019]

Gartner (2019). *IT Glossary, Customer Relationship Management (CRM)*. https://www.gartner.com/it-glossary/customer-relationship-management-crm [accessed 12.09.2019]

Gartner (2019). *IT Glossary, Supply Chain Management (SCM)*. https://www.gartner.com/it-glossary/supply-chain-management-scm/ [accessed 12.09.2019]

Gartner (2019). *IT Glossary, Analytics and Business Intelligence (ABI)*. https://www.gartner.com/it-glossary/business-intelligence-bi/ [accessed 12.09.2019]

Gartner (2019). *IT Glossary, Knowledge Management (KM)*. https://www.gartner.com/it-glossary/km-knowledge-management [accessed 12.09.2019]

Techopedia (2019). *Executive Information System (EIS)*. https://www.techopedia.com/definition/1016/executive-information-system-eis [accessed 12.09.2019]

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

Ing. Mgr. Miloš Bodiš, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra Informačného Manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: milos.bodis@euba.sk

 ISBN 978-80-225-4656-0

Využitie poznatkov procesného a znalostného manažmentu (Process and Knowledge Management) v integrácii logistického reťazca podniku
Use of knowledge of process and knowledge management in the integration of the logistics chain of the company

Andrej Dupaľ – Pavel Melich

Abstract
Current intelligent logistics solutions in a company require synergy (cooperation, interaction) of several factors, especially in the area of integration of the logistics chain, its system. Efforts must also be increased by using knowledge, tools and methods of process and knowledge management. Such synergies also result in more convincing qualitative and quantitative implementation parameters and make use of an integrated logistics chain than those which would be achieved in individual articles, or only the commonly used cumulative value.

JEL classification*: O14, L 90, R41,*
Key words: *logistics chain, integrated logistics, process and knowledge management, trends of the integrated logistics chain*

1 Úvod

V súčasnosti sme svedkami výrazného pokroku, ktorý zaznamenávame v oblasti logistiky. Novodobé úlohy sa v nej postupne rozšírili a prebrali na seba čoraz viac aktivít. Logistika začala plniť aj jednu z kľúčových úloh v manažmente podniku. K jej súčasnej podobe prispeli nielen ekonomické zmeny, ale aj explózia informačných a komunikačných technológií, orientácia podnikov na kvalitu a rozvoj inovácií výrobkov a výrobných procesov, znižovanie nákladov, v podstatnej miere aj úroveň poskytovania zákazníckeho servisu a uspokojovanie potrieb trhov a zákazníkov.

Logistika a jej integrovaný logistický reťazec v podniku tvoria v súčasnosti pomerne významný a ucelený základ ekonomickej úspešnosti a podnikateľskej prosperity. Znásobené je to nielen snahou a záujmom v manažérskej práci podnikateľských jednotiek, ale aj uvedomením si dôležitosti a významu rozvojovej problematiky v danej oblasti. Zároveň, je to aj pochopenie súvislostí a zmien v tom zmysle, aby sme nielen v teórii, ale aj praxi podnikov zvýraznili multifunkčný efekt logistiky a integrácie logistického reťazca v podniku. Uvedenému môže účinne napomôcť aj využitie poznatkov procesného a znalostného manažmentu.

Názov a téma príspevku vznikli z podnetu a procesu prezentovania, rozvíjania vedeckej školy na KMVaL, FPM EU v Bratislave, ďalšieho názorového vyjadrenia školiteľa a úspešného doktoranda na túto významnú problematiku teórie a hospodárskej praxe.

Cieľom príspevku je na základe už úspešnej obhajoby doktorandskej dizertačnej práce Ing. Pavla Melicha, PhD. v auguste 2019 na tému: Synergické aspekty a možnosti zdokonaľovania integrovaného logistického reťazca v podnikoch na Slovensku a v spolupráci so školiteľom zdôrazniť, upozorniť na rozhodujúce fragmenty, závery a myšlienky integrácie logistického reťazca vyplývajúce z daného výskumu. Zároveň si myslíme, že príspevok môže byť podnetným, rozvojovým aj pre ďalší výskum na katedre, najmä v súvislostiach s tohtoročne podaným projektom VEGA na tému: Nová dimenzia rozvoja manažmentu výroby a logistiky pod vplyvom Industry 4.0 v podnikoch na Slovensku.

Obsahovo sme príspevok rozčlenili do týchto častí:

1. Súvzťažnosti podnikovej logistiky a integrácie logistického reťazca.
2. Procesný a znalostný manažment (Process and Knowledge Management) v integrovanom logistickom reťazci.
3. K niektorým súčasným trendom vo vývoji logistiky a jej integrovaného logistického reťazca.
4. Ideový zámer synergizácie a tvorby normatívneho modelu integrácie logistického reťazca v podniku.

2 Súvzťažnosti podnikovej logistiky a integrácie logistického reťazca

Podniková logistika v rámci svojho pôsobenia sa musí ďalej rozvíjať a zdokonaľovať, zaraďovať do svojej oblasti pôsobenia aj integráciu článkov, ktoré ju z hľadiska súčasných rozvojových procesov a globalizácie podstatnou mierou ovplyvňujú. Z hľadiska synergie za podstatné a rozhodujúce treba považovať zdokonaľovanie systémových prvkov, ktoré vo svojom základe tvoria tzv. piliere podnikovej logistiky. Sú to: materiálový, riadiaci a informačný systém.

Materiálový systém podnikovej logistiky (MSPL) je v literatúre označovaný ako širší pojem materiálového toku. Typickými základnými vlastnosťami, ako sa vo všeobecnosti v literatúre uvádza, sú:

a) frekvencia - teda počet prepráv za určité časové obdobie,
b) intenzita - objem, respektíve počet a druh materiálu, ktorý je (bol) prepravovaný za danú časovú periódu,
c) dĺžka - vzdialenosť od prvotného miesta vzniku až po konečného zákazníka,
d) výkon - daný súčinom intenzity a dĺžky materiálového toku,
e) kvalita - optimálne množstvo a štruktúra prepravovaných surovín a materiálu,
f) smer - smerovanie surovín a materiálu od začiatočného až po konečný bod rozpätia.

Riadiaci systém podnikovej logistiky (RSPL) má za úlohu plánovať, manažovať a kontrolovať podnikové logistické procesy, integrovaný logistický reťazec (ILR). Vykonáva (zabezpečuje) aj koordinačné činnosti v rámci MSPL, tiež v informačnom systéme podnikovej logistiky. V súvislosti so získanými informáciami je jeho ďalšou významnou funkciou rozhodovanie. Rozhodovanie nemôže byť náhodné. Je potrebné k nemu pristupovať komplexne. K tomu prispieva aj integrovaná logistika. RSPL je pre logistický proces životne dôležitý, pretože riadenie materiálu sa priamo nedotýka len konečných zákazníkov, ale rozhodnutia prijaté v tejto časti logistického procesu priamo ovplyvňujú aj úroveň poskytovaného zákazníckeho servisu, schopnosť podniku konkurovať iným firmám, ovplyvňujú i hladinu predaja a zisku, ktoré môže podnik na trhu dosiahnuť.

S tokom materiálu a riadiacim systémom logistiky je spojený aj tok informácií, ktoré ich sprevádzajú. K tomu účelu slúži, napomáha informačný systém podnikovej logistiky (ISPL). Na úspešné vytvorenie synergických efektov v podnikovej logistike, respektíve medzi článkami integrovaného logistického reťazca má ISPL poskytovať najmä tieto druhy informácií s ich kvalitatívnymi či kvantitatívnymi vlastnosťami:

- správne, presné, spoľahlivé,
- optimálne s rozsahom a obsahom,
- flexibilné a použiteľné,
- vhodným spôsobom štruktúrované, agregované,
- strategicky, takticky, operačne orientované,
- časovo využiteľné,
- správne formulované vzhľadom k riešeným logistickým úlohám, sledovaným cieľom,
- zodpovedajúce modularite systému a kompetenčným miestam,

 ISBN 978-80-225-4656-0

- štandardizované a procesne zamerané ,
- koncipované a zdôvodňované v súvislostiach s potrebami trhu a zákazníkov, budúcimi trendami v logistike,
- viacnásobne využiteľné.

Postavenie podniku v ILR je ovplyvňované nielen vnútornými faktormi (stupeň integrácie či spolupráce medzi jednotlivými článkami ILR), ale aj vonkajšími faktormi (prostredím). Je to najmä (Slávik, 2013):

- ekonomické,
- -vedecko-technické,
- sociálne,
- demografické,
- politické a právne,
- ekologické,
- konkurenčné prostredie.

Obzvlášť dôležitou kategóriou, ktorej sa treba venovať už vo fáze projektovania (navrhovania) ILR, sú riziká a ich riadenie v ILR. Komplexnejšie ich možno vyjadriť nasledovne (Sixta, Mačát, 2005):

1. Absencia kontrol zásob. Prejavuje sa nadmernou úrovňou zásob, zásobami po dobe expedície zo skladov, neuvedomenie si hodnoty nákladov na skladovanie. Veľké množstvo zásob na sklade totiž zbytočne viaže kapitál, ktorý môže byť využitý na iné účely. Prevenciou voči tomuto riziku je používanie rôznych efektívnych postupov doplňovania zásob, rozloženie zásob na jednotlivé komponenty, zlepšenie internej komunikácie, časté zdieľanie informácií s ostatnými článkami ILR.
2. Nedostatočná flexibilita. Prejavuje sa veľkým počtom dodávok v rovnakom čase, dlhým priebežným časom zákaziek, neefektívnym využitím kapacít skladových priestorov, veľkým množstvom úrovní manažérov s rozhodovacími právomocami. Najčastejšie je spôsobená neočakávanými objednávkami s krátkou dobou dodania. Podnik často neráta aj s veľkým dopytom po svojich produktoch a preto ich nedokáže ani úspešne pokrývať a vytvára si niekedy aj nezmyselné zásoby.
3. Neadekvátna konfigurácia reťazca. Predstavuje počet výrobných, distribučných a maloobchodných článkov reťazca. Prejavuje sa zastaranou štruktúrou z minulých období, vysokými nákladmi na skladovanie a dopravu, nie je vytvorená žiadna stratégia ILR. Hlavnými faktormi sú: počet, lokalizácia a štruktúra skladov a predajní, riadenie priestorov a podobne. Pri jej optimalizácii by sa mali zvoliť dôležité atribúty ILR, ako napríklad: rýchlosť dodávok, nákladovosť, skladovanie, doprava, investície a vplyv vonkajšieho prostredia.
4. Zlé rozvrhnutie, alokácia podniku. Veľa podnikov je nastavených podľa starých teoretických poznatkov, ako napríklad: veľké vzdialenosti medzi procesmi, nelogické rozmiestnenie vyžadujúce medziskladové priestory, zlé ergonomicky usporiadané pracoviská. Riešením problému je relokalizácia pracovísk podľa toku materiálu a postupnosti procesov. Východiskom je štíhla výroba podporovaná JIT dodávkami, kanbanom a podobne. Potrebné je odstraňovať chyby pracovníkov, zbytočné pohyby, vysokú úroveň zásob, zlé procesné postupy, prestoje, nadvýrobu.
5. Zlá kalkulácia nákladov a s ňou spojené informácie. Je spôsobená neexistujúcimi jasnými, nákladovými štruktúrami, zlou stratégiou prijímania objednávok a veľkým množstvom skladových komponentov. Najvyužívanejšia metóda, ktorú spoločnosti využívajú je Activity Based Costing (ABC). Metóda ABC pomáha k určovaniu nákladov komponentov a ich vzájomných vzťahov. Uľahčuje rozhodovanie, či

 ISBN 978-80-225-4656-0

objednávku treba prijať alebo nie. Na jej základe vie podnik rýchlo určiť celkové náklady, maržu a zisk z objednávky.

6. Zle definované merania a zlé rozdelenie zodpovednosti. Nastáva pri zle definovanej podnikovej stratégii, zlom nastavení zodpovednosti článkov, nejasných kľúčových ukazovateľoch (atribútov) ILR. Veľké množstvo výrobných podnikov nemá presne zadefinovanú globálnu stratégiu, čo má výrazný vplyv aj na ILR. Chýbajúca stratégia a koordinácia má za následok nekoordinovanú činnosť článkov. Či už interných, ale aj externých.
7. Neracionálna dodávateľská služba. Prejavuje sa zlým výberom dodávateľov, skôr podľa nákladov, nezískavaním spätných väzieb o výkonnosti a ako už bolo čiastočne spomínané aj v predchádzajúcich bodoch, chýbajú aj pevné kvalitatívne vzťahy. Negatívom je i snaha podniku vyberať si dodávateľov len na základe ceny, pričom nekladie sa už dôraz na ostatné faktory, ako sú: kvalita, spôsob a iné atribúty vyplývajúce z komplexnej kvality dodávok. Následne, aj častá zmena dodávateľov spôsobuje mnohokrát pre výrobné podniky skryté straty v nepresných dodávkach a zmenách zvyklostí. Novodobým trendom je uprednostňovať certifikovaných dodávateľov, ktorí ručia za kvalitu svojou certifikáciou a postupne budovanými dobrými vzťahmi.

3 Procesný a znalostný manažment (Process and Knowledge Management) v integrovanom logistickom reťazci

Procesný manažment je kategória, ktorá síce zaznamenala určitý historický vývin, ale napriek tomu dodnes nie je jednoznačne definovaná. Väčšina myšlienok, názorov sa odvíja od toho, že je to dôležitý systémový prístup a významný posun či rozvoj v prospech zoštíhľovania procesov v riadení, výrobného systému v podniku, integračný nástroj prinášajúci konkurenčnú výhodu a tiež spôsob celkového zefektívňovania uskutočňovaných činností. Možno však dodať, že procesný manažment predstavuje základnú kategóriu podniku, ktorá výrazne ovplyvňuje aj ILR (Dupaľ, 2013).

Podstatu procesného manažmentu ako koncept troch základných pilierov uvádza vo svojej monografii (Závadský, 2004) nasledovne:

- Zameranie sa na znalostný manažment
- Horizontálne riadenie systému
- Jasná procesná orientácia.

Znalostný manažment a riadenie znalostí označuje menovaný za charakteristickú črtu a dôležitý prvok pre všetky procesne riadené podniky. Jeho význam vyplýva z potreby práce so znalosťami v podniku, ktoré musia byť koordinované a zároveň efektívne riadené, aby boli naplno optimalizované ich užitočnosť a prínos. Tento jav je dosiahnuteľný pri správnom nastavení postupnosti krokov, a to nasledovne:

- identifikácia znalostí,
- získavanie znalostí,
- uchovávanie znalostí,
- transformácia znalostí,
- kapitalizácia znalostí.

Druhým pilierom procesného manažmentu je určenie horizontálneho riadenia systému, čo v procesnom manažmente predstavuje základné jadro. Určuje základný tok práce, procesov a s nimi spojených súčastí, ktoré neprebiehajú skrz hierarchickú úroveň koordinovaného riadenia, ale vodorovným smerom medzi jednotlivými článkami ILR a ich vnútropodnikovými jednotkami.

 ISBN 978-80-225-4656-0

Jasná procesná orientácia je dôležitá hlavne pre zamestnancov, ktorým musí byť zadefinovaná prostredníctvom vypracovanej metodológie a jasne určenej koncepcie. Všetky procesy by mali byť zadefinované a priradené relevantným osobám s určitou právomocou a samostatnosťou na základe autorizačných oprávnení, aby mohli byť vykonané v požadovanej kvalite, štruktúre a s orientáciou na zákazníkov pri vysokom stupni flexibility.

Ďalší z autorov (Cibulka, 2008) vo svojej monografii identifikoval postup aktívneho manažovania zefektívňovania procesov logistických systémov tak, že vymedzuje najprv tieto základné predpoklady, ktoré musia byť splnené:

- náklady na logistické procesy v podniku sa rovnajú alebo sú vyššie ako náklady na technologické procesy,
- podnik má implementovaný ILR,
- podnik plánuje zaviesť, respektíve má zavedený procesný prístup,
- logistický systém predstavuje aktívneho spolutvorcu podnikovej stratégie,
- v podniku sú implementované základné tézy radikálnej stratégie.

Generovanie ďalších krokov je nasledovné:

1. Stratégia logistického systému podniku – jasne definovaná podniková stratégia prepojená na logistický systém podniku, pričom je periodicky aktualizovaná, podľa potrieb, súčasnej a predpokladanej situácie a trendov.
2. Koncepcia logistického systému podniku – následný rozvoj stratégie logistického systému podniku na špecifikáciu významných faktorov ovplyvňujúcich logistický systém zo strany MSPL a vplyvu na ISPL, napríklad na definíciu úzkych miest, definovanie kľúčových komponentov v systéme a jasné vymedzenie dodávateľsko-odberateľských pravidiel, vzťahov a spolupráce.
3. Určenie logistických procesov logistických reťazcov – získanie konkurenčnej výhody prostredníctvom logistiky, logistických procesov a logistického reťazca pramení priamo zo správneho, vecného a relevantného určenia logistických procesov a ich dopadu na pridanú hodnotu.
4. Zmapovanie logistických procesov cez ukazovatele maticového modelu – potreba zmapovania spojeného s charakteristikou logistických procesov ILR. Podstata sa kladie hlavne na procesy spojené s dodávateľmi a zákazníkmi.
5. Návrh zmien procesov logistických reťazcov – implementácia nových logistických technológií, trendov, integračných prvkov, koordinácie a procesov prinášajúcich skokové zlepšenia a ovplyvňujúcich prostredníctvom synergických aspektov ostatné oblasti ILR.
6. Vyhodnotenie efektívnosti zmien procesov logistických reťazcov – podstatné je nevyhodnocovať logistické reťazce parciálne, ale z globálneho hľadiska. Zároveň je dôležité dbať na prínosy pre ILR, zákazníka a nákladovú stránku ich realizácie, keďže mnohokrát podniky nie sú schopné ich implementovať z dôvodu vysokých nákladových požiadaviek.
7. Hodnotenie prínosu zmien procesov tvoriacich rozšírenú hodnotu – hodnotenie prínosov vyplývajúcich z implementovaných zmien, avšak mimo požadovanej funkcionality. Autor to identifikoval ako napríklad súbor služieb a doplnkových informácií získaných spolu s tovarom, tie tvoria integrálnu časť dodávaného tovaru pre zákazníka.
8. Včasné rozhodnutia realizovania zmien procesov logistických reťazcov.
9. Nastavenie hraničných hodnôt ukazovateľov maticového modelu – nastavenie hraničných hodnôt sa definuje rôznymi spôsobmi a postupmi. Avšak pre ILR je najvhodnejšie definovať ho na základe zákazníka. Dosiahnutie naplnenia potrieb

 ISBN 978-80-225-4656-0

a požiadaviek zákazníka v ILR vytvára hlavnú konkurenčnú výhodu pre jednotlivé články napojené na konečného zákazníka.

10. Monitorovanie ukazovateľov logistického procesu – predstavuje proces neustálej kontroly vytvoreného hodnotového procesu. Predchádzajúce body postupu aktívneho manažovania zefektívňovania procesov logistických systémov definujú postup vytvárania a zlepšovania hodnotového reťazca logistických procesov.
11. Nepretržité a dynamické zlepšovanie efektívnosti logistického systému.

4 K niektorým súčasným trendom vo vývoji logistiky a jej integrovaného logistického reťazca

Integrované logistické reťazce sú účinným, dynamickým a ekonomickým nástrojom súčasného podnikania, rozvoja podnikovej logistiky, tiež podniku ako celku. Ich správna aplikácia pôsobí v smere zvyšovania efektívnosti a konkurencieschopnosti podnikateľských jednotiek.

Rozvoj v danej oblasti treba posilniť a zamerať sa na prehodnotenie súčasných pozícií a uplatňovanie či zdokonaľovania nasledovných atribútov:

1. Stratégie a koncepčného riadenia integrácie logistického reťazca. Stratégia rozvoja a koncepčné riadenie musí byť podriadená stratégii a koncepčnému riadeniu podniku.
2. Systémového prístupu a procesného riadenia integrovaného logistického reťazca v podniku. Systémový prístup znamená uplatňovanie systémových prvkov logistiky, procesný manažment má byť zameraný na uplatňovanie plynulého priebehu jednotlivých procesov (optimalizácie), uplatňovanie podmienok a princípov v ich riadení.
3. Štíhlej logistiky a štíhleho riadenia dodávateľského reťazca (SCM). Sú to spojité nádoby. Štíhla logistika je súčasne aj návodom na štíhle SCM.
4. Zameranie sa na nové (modernejšie) technológie, metódy a koncepcie riadenia ILR, vrátane procesov robotizácie, automatizácie a informatizácie. Spomenúť možno predovšetkým:
   - Cyber Physical System (CPS), teda kyberneticko-fyzikálny systém, v ktorom fyzické prvky logistického reťazca: tovary, obaly, výrobné a manipulačné prostriedky, ľudia a podobne majú virtuálnu kópiu (podobu) umožňujúcu simuláciu a decentralizáciu riadenia.
   - Business to Business (B2B) predstavujúci jedinečný obchodný vzťah medzi dvoma firmami, či Business to Customers (B2C), reprezentujúci obchodný vzťah medzi dodávajúcou firmou a konečným zákazníkom.
   - Kombináciu logistického konceptu postponement (na základe prognóz dopytu sú vyrábané unifikované polotovary, ktoré sú následne podľa špecifík v objednávke finalizované) s integráciou moderných prvkov a využívaním prediktívnych analýz a Big Data.
   - Tam, kde nestačia naše sily, um a myšlienky, treba využiť outsourcing, teda skúsenosti tzv. tretej strany, čo aj v prípade ILR a SCM môže znamenať posun v ďalšom ich rozvoji či zdokonaľovaní.

K najnovším trendom vo vývoji logistiky a jej integrovaného logistického reťazca možno zaradiť (Trent, 2017):

1. Manažment a rozvoj Supply Chain talentu. Dôležitým prvkom návrhu, budovania a riadenia ILR je ľudský kapitál, ktorý musí byť v dostatočnej miere tvorený z inteligentných a motivovaných profesionálov. Daný trend sa uvádza ako významná súčasť konkurenčnej výhody.

 ISBN 978-80-225-4656-0

2. Manažment Supply Chain rizika. Možno ho rozdeliť na dve základné oblasti, a to: prevádzkové riziká a tzv. „Disruption risk“. Prvé sú spojené s logistickým reťazcom, zahrňujú dopyt, ponuku a nákladové neistoty. Disruption risk predstavuje riziká, ktoré spoločnosť nevie celkom ovplyvniť. Sú to najmä prírodné katastrofy (tsunami, zemetrasenie, záplavy a podobne), tiež ekonomická kríza.
3. Zmenu (posilnenie) práce Supply Chain manažérov na oblasť finančných manažérov. Súčasná situácia, doba núti Supply Chain manažérov zaoberať sa, využívať aj finančné nástroje na vyhodnocovanie svojej činnosti a hodnotenie rizika, ktoré z procesu môžu vzísť. Prostredníctvom finančných ukazovateľov musia títo manažéri preukazovať svoj vplyv i na výsledné podnikové ukazovatele.
4. Zvyšovanie významu inovácií a spolupráce. Významným prvkom rozvoja logistických procesov je neustále zavádzanie inovácií. Podniky s fungujúcim výskumom a vývojom môžu vytvoriť, zabezpečiť fungujúci obchodný model prepojený so svojimi dodávateľmi a odberateľmi. Pri ich zapojení do tvorby nových projektov môže podnik získať veľmi cenné informácie, ktoré sa ináč získavajú pomerne ťažko.
5. Využívanie podnikových analýz a Big Data. V súčasnej dobe zohrávajú významnú úlohu, majú veľký vplyv na každodennú prácu, riadenie, vyhodnocovanie a ďalšie plánovanie logistického reťazca.

Osobitnou kategóriou, ktorá si v súčasnom rozvoji zasluhuje mimoriadny význam a pozornosť, je digitalizácia a spojitosť ILR, SCM s Industry 4.0. SCM, spojený so štvrtou priemyselnou revolúciou, je významnou zmenou, ktorá sa v blízkej budúcnosti očakáva v logistických reťazcoch. Aj jeho označenie sa aktuálne uvádza ako SCM 4.0.

SCM 4.0 vychádza z princípov, ktoré sú dnes označované v súvislosti s Priemyslom 4.0, respektíve Industry 4.0. Nutné je zmieniť sa o tom, že koncept Priemysel 4.0 a jeho Cyber Physical System (CPS) nie je zatiaľ v podnikoch plne vybudovaný. CPS sa stane základným stavebným kameňom integrovaných tovární, v ktorých samostatne automatizované prvky budú plne integrované a bude u nich možná priebežná optimalizácia výrobného prostredia. (Rathouský, Jirásek, Staněk, 2016).

V súvislostiach s konceptualizáciou SCM 4.0 a Priemyslu 4.0 sa k základným faktorom ich rozvoja zaraďujú tieto (Rathouský, Jirásek, Staněk, 2016):

- Zmena v životnom štýle ľudí a nákupnom správaní.
- Potreba priblížiť podnikové procesy, prevádzky k zákazníkom, vzhľadom na nimi požadované krátke dodacie lehoty, stupeň, mieru uspokojenia potrieb, tiež spotreby, flexibility.
- Bude tiež potrebné zabezpečiť akceptovateľnú ekonomickú návratnosť približovania sa k zákazníkom vzhľadom k vysokým mzdovým prostriedkom vo vyspelých ekonomikách.
- Problémovým faktorom je aj v súčasnosti nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily a tzv. „voľných“ pracovníkov na danom pracovnom trhu, kvalita a rýchlosť ľudskej práce v niektorých procesoch, prevádzkach.
- Poskytovanie výrobkov sa mení na uspokojovanie potrieb. Stále väčšiu úlohu v podnikoch predstavujú služby, nie samotný výrobok.
- Významným faktorom je aj potreba efektívne spracovávať a reportovať dáta.
- V skupine základných faktorov treba podporiť a realizovať aplikovaný výskum v oblastiach aditívnych výrob (teda s vysokou pridanou hodnotou), virtuálnej reality, kybernetiky a agentných systémov riadenia.
- Pôsobenie hospodárskych komôr, ministerstiev priemyslu či obchodu, priemyselných zväzov a asociácií orientovať v dimenziách rozvoja SCM 4.0 a Priemyslu 4.0, vrátane aj zámeru väčšej (výraznejšej) finančnej podpory tomuto smeru.

 ISBN 978-80-225-4656-0

V najbližšom období možno predpokladať, že v danej oblasti nepôjde o veľmi rýchly, radikálny prechod zo súčasného stavu na nové podmienky rozvoja. Skôr tu bude snaha pokračovať s progresívnou intenzitou na postupnom testovaní a nasadzovaní prvkov CPS. Nezanedbateľnou požiadavkou naďalej je a bude integrácia jednotlivých prvkov a procesov s dostupnou kvalifikačnou a kompetenčnou zručnosťou súčasnej pracovnej sily, novou a lepšou kvalitou poskytovaných logistických služieb, novými technológiami a prístupmi. Tendenciou je aj to, že v blízkom časovom horizonte SCM 4.0 sa stane prostredím, v ktorom úplne zaniknú (padnú) prvky hromadného systému, založeného na dávkovej produkcii a centralizovanom plánovaní SCM.

5 Ideový zámer synergizácie a tvorby normatívneho modelu integrácie logistického reťazca v podniku

Výskum synergizácie a možností zdokonaľovania integrovaného logistického reťazca v podnikoch na Slovensku, uskutočnený prostredníctvom dotazníkového prieskumu, potvrdil správnosť stanovených cieľov a naformulovaných hypotéz využitím prvkov procesného a znalostného manažmentu.

Rozhodujúci výstup vedeckého bádania a zosumarizovania získaných poznatkov a výsledkov bol pretransformovaný a vyústil do ideového zámeru synergizácie a tvorby normatívneho modelu integrácie logistického reťazca v podniku. Atribúty bol formulované, navrhnuté v týchto troch základných bodoch, krokoch (bližšie pozri diskusiu v záverečnej doktorandskej dizertačnej práci):

1. Normatívny model procesnej stránky integrácie logistického reťazca.
2. Premietnutie daného modelu do pyramídovej štruktúry integrovaného logistického reťazca.
3. Zdôraznenie rozhodujúcich parametrov a veličín pre spoluúčasť a tvorbu v integrovanom logistickom reťazci.

V stručnosti ďalej, a na tomto mieste, uvedieme iba základné myšlienky k jednotlivým bodom tohto krokového algoritmu:

Ad 1. Normatívny model bol vytvorený a navrhnutý v trojúrovňovej štruktúre. Tá lepšie zobrazuje vzájomné vzťahy a intervencie medzi jeho súčasťami. Prvá úroveň predstavuje primárne súčasti skúmaného podniku s horizontálnou orientáciou, v akej jednotlivé kroky z druhej úrovne (materiálový, informačný, riadiaci systém v logistickom reťazci, outsourcing v logistike) pretekajú. Prvú úroveň budú tvoriť tieto subjekty:

- kvalitatívni dodávatelia,
- obstarávacia, výrobná a distribučná logistika,
- odberatelia a spolupráca s nimi.

Výsledky, dosiahnuté na prvej a druhej úrovni, budú rozhodujúce pre tretiu úroveň, ktorou je komplexný (integrovaný) logistický reťazec implementovaný do transformačného procesu.

Ad 2. Návrh druhej časti krokového algoritmu vyústil do tzv. pyramídovej štruktúry integrovaného logistického reťazca, ktorá je opäť trojúrovňová. Tvorí ju: stratégia, dispozícia a základňa.

Tvorba stratégie má byť založená na správnom využívaní rôznych (adekvátnych) metód, nástrojov a novších algoritmov, ktoré pomáhajú pri jej jasnom definovaní a rozhodovaní. Za najrelevantnejšie metódy, nástroje a novšie algoritmy treba v tejto časti považovať tie, ktoré sú spojené so sledovaním ekonomických ukazovateľov, mapovaním procesov a s meraním ich výkonnosti.

 ISBN 978-80-225-4656-0

Dispozícia (koncepcia) v pyramídovej štruktúre má slúžiť na určovanie ďalšieho napredovania a prijatia taktiež adekvátnych rozhodnutí. Jej úlohou bude vytvárať podmienky a determinovať celkový potenciál integrovaného logsitického reťazca, teda riadenie a rozhodovanie o novodobých čiastkových procesoch, prácu s informáciami, určovať rozhodujúce procesy, vytvárať predpoklady na vznik nových techník, technológií.

Komplexnú základňu pre celú pyramídovú štruktúru predstavuje spomínaný normatívny model procesnej stránky integrovaného logistického reťazca. Základňa pyramídovej štruktúry získava dáta, ktoré sa neskôr posúvajú v upravených formách na vyššie úrovne, kde sa na ich základe transformuje, vytvára sa nová podoba rozvoja integrovaného logistického reťazca.

Ad 3. Z vykonaného výskumu vyplynuli, boli identifikované tieto rozhodujúce parametre a veličiny, ktoré výrazne ovplyvňujú tvorbu integrovaného logistického reťazca v podniku:

- veľkosť podniku,
- jeho umiestnenie v dodávateľskom reťazci,
- nevyhnutnosť logistiky pri tvorbe podnikovej stratégie,
- zabezpečenie integrácie logistického reťazca prostredníctvom komplexného zladenia článkov logistického reťazca ako celku,
- kooperácia s dodávateľmi,
- zavádzanie inovácií v spolupráci s inými článkami integrovaného logistrického reťazca,
- využívanie BigData a prediktívnych analýz,
- logistický informačný systém,
- štíhla logistika,
- automatizácia a digitalizácia logistických procesov.

7 Záver

Príspevok vznikol z podnetu, procesu a možnosti prezentovania, tiež rozvíjania vedeckej školy na KMVaL, FPM EU v Bratislave, v neposlednej miere i názorového vyjadrenia školiteľa a úspešného doktoranda na významnú problematiku teórie a hospodárskej praxe, ktorou je synergizácia a možnosti zdokonaľovania integrovaného logistického reťazca v podnikoch na Slovensku. Obsahovo bol usporiadaný tak, že poukázal na súvzťažnosti podnikovej logistiky a integrácie logistického reťazca, využitie poznatkov procesného a znalostného manažmentu v logistických procesoch, prezentoval niektoré zo súčasných trendov v danej oblasti, tiež ideový zámer synergizácie a tvorby normatívneho modelu integrovaného logistického reťazca v podniku.

Použitá literatúra (References)

Bowersox, D. J. - Closs, D. J. - Helferich, O. K. (1986). Logistical management: a systems integration of physical distribution, manufacturing support, and materials procurement. New York: Macmillan Publishing Company, 1986. ISBN 978-00-23130-90-8

Cibulka, V. (2008). Aktívne manažovanie zefektívňovania logistických systémov. 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo STU, 2008. ISBN 978-80-227-2980-2

Dupaľ, A. (2013). Procesná orientácia vo výrobe a logistike podniku. In: Procesný manažment v rozvoji podnikov na Slovensku – III. Bratislava: KMVaL, FPM, EU, 2013. ISBN 978-870-225-3814-5

Dupaľ, A. (2018). Logistika. Bratislava: Sprint 2 s.r.o., 2018. ISBN 978-80-89710-44-7

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

Melich, P. (2019). Synergické aspekty a možnosti zdokonaľovania integrovaného logistického reťazca v podnikoch na Slovensku. Dizertačná práca. Bratislava: EU v Bratislave, FPM, 2019. Ev. č. 104005/ D/ 2019/ 3065763309

Rathouský, B. - Jirásek, P. - Staněk, M. (2016). Strategie a zdroje SCM. Praha: Nakladatelství C.H. Beck, 2016. ISBN 978-80-7400-639-5

Sixta, J. - Mačát, V. (2005). Logistika - teorie a praxe. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0573-3

Slávik, Š. (2013). Strategický manažment. Bratislava: Sprint 2, s.r.o., 2013. ISBN 978-80-89393-96-1

Trent, Robert J. Supply Chain Trends Happening Now. In: Logistics management. Northbrook: Peerless Media LLC, 2017, s. 38 – 44. ISSN 1540-3890

Závadský, J. (2004). Procesný manažment v praxi manažéra. Trnava: SP Synergia, 2004. ISBN 978-80-96873-48-7

Contact

Andrej Dupaľ
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu výroby a logistiky
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská Republika
e-mail: andrej.dupal@euba.sk

Pavel Melich
MicroStep-MIS
Čavojského 1,
841 04 Bratislava, Slovakia
e-mail: pavel.melich@microstep-mis.com

Daňovo-odvodové zaťaženie fyzických osôb - podnikateľov v SR
Tax-levy Burden of Natural Persons - Entrepreneurs in Slovakia

Ivona Ďurinová

Abstract
The aim of the paper is to assess the tax-levy burden of natural persons - entrepreneurs in the Slovak Republic and the trend of development in the area of tax and levy policy to support entrepreneurship. The paper focuses mainly on income tax and its possibilities of legal reduction in the period from 2017 to the present. The author illustrates and analyzes the tax-levy burden through a case study, where the subject of investigation is a sole trader who started his business in 2017 and asserts the legal possibilities of tax and levy reduction.

***JEL classification**: H 25, H 26, H 32*
***Keywords**: tax-levy burden, natural persons - entrepreneurs, effective tax rate*

1 Úvod

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). Šúbertová sa zaoberala podnikateľským prostredím v EÚ (2014), pričom v rámci svojho výskumu sa orientovala na podnikateľské prostredie najmä pre malé a stredné podniky v SR a uviedla (2015, s. 1306), že stále existujú početné nedostatky a možnosti zlepšenia podpory malých a stredných podnikov vo viacerých oblastiach.

Za najväčšie problémy možno stále považovať nestabilitu podnikateľského prostredia, vysokú byrokraciu a neprimerané daňovo-odvodové zaťaženie. Ako uvádza Kullová, podľa Miriam Filovej Špánikovej, hovorkyne Asociácie zamestnávateľských zväzov a združení SR, sú nepredvídateľné opatrenia často na hrane likvidácie pre malé a stredné podniky. Dnešný daňovo-odvodový systém považuje za komplikovaný a sadzby príliš vysoké (2019, s. 56).

2 Stav riešenej problematiky

Vplyv na daňovú zaťaženosť fyzickej osoby má výška životného minima a ďalšie prvky daňovej techniky, ktoré uvádza za roky 2017 – 2019 tabuľka 1 a 2.

Životné minimum ovplyvňuje hranicu pre základnú a zvýšenú sadzbu dane z príjmov fyzických osôb, ovplyvňuje aj hranicu, kedy má daňovník nárok na uplatnenie nezdaniteľnej časti základu dane na daňovníka, na manželku daňovníka ale aj výšku daňového bonusu na dieťa. Sadzba dane je 19 %, ak základ dane nepresahuje 176,8-násobok platného životného minima. V roku 2017 to predstavovalo sumu 35 022,31 €, v roku 2018 sumu 35 268,06 € a pre rok 2019 predstavuje sumu 36 256,37 €. Z časti základu dane, ktorá presiahla v danom roku danú sumu, sa počíta daň so sadzbou dane 25 %. Hranica pre vznik povinnosti podať daňové priznanie v roku 2018 vzrástla o menej ako jedno percento a v roku 2019 vzrástla skoro o tri percentá. Minimálna suma daňovej povinnosti zostáva počas troch rokov vo výške 17 €, rovnaká je aj hranica pre vznik povinnosti platiť preddavky na daň a to 2 500 €. Zásadnou zmenou prešla v roku 2017 percentuálna výška paušálnych výdavkov, ktorá sa zvýšila o 20 % oproti roku 2016. V súčasnosti platná percentuálna výška paušálnych výdavkov je na úrovni 60 % zo sumy zdaniteľných príjmov. Zároveň bol v tomto roku zrušený mesačný limit, ktorý mal výšku 420 € a bol zavedený jednotný ročný limit 20 000 €. Právna úprava tohto inštitútu ostala počas nasledujúcich dvoch rokov rovnaká.

Tabuľka 1
Základné veličiny ovplyvňujúce daňové zaťaženie fyzickej osoby - podnikateľa

Veličina	Rok 2017	Rok 2018	Rok 2019
Životné minimum	198,09 €	199,48 €	205,07 €
Základná sadzba	19 %	19 %	19 %
Zvýšená sadzba	25 %	25 %	25 %
Hranica pre vznik povinnosti podať DP	1 901,67 €	1 915,01 €	1 968,78 €
Minimálna suma daňovej povinnosti	17 €	17 €	17 €
Hranica pre vznik povinnosti platiť preddavky	2 500 €	2 500 €	2 500 €
Percentuálna výška paušálnych výdavkov	60 %	60 %	60 %

Zdroj: spracované podľa zákona č. 601/2003 Z. z. o životnom minime a o zmene a doplnení niektorých zákonov a zákona č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov

Výšku nezdaniteľnej časti základu dane (NČZD) na daňovníka taktiež ovplyvňuje životné minimum - vypočíta sa ako 19,2-násobok sumy životného minima. Uplatniť nezdaniteľnú časť základu dane na daňovníka v uvedenej výške môže len fyzická osoba, ktorej základ dane nepresiahol 100-násobok sumy životného minima. V roku 2017 to bola suma 19 809 €, v roku 2018 suma 19 948 € a v roku 2019 je to 20 507 €. V prípade, ak základ dane presiahne 100-násobok sumy životného minima, tak nezdaniteľná časť základu dane sa vypočíta ako rozdiel medzi 44,2-násobkom platného životného minima a 1/4 základu dane daňovníka.

V prípade nezdaniteľnej časti základu dane na manželku životné minimum ovplyvňuje hranicu, pokiaľ si daňovník môže uplatniť celú výšku nezdaniteľnej časti na manželku. Táto hranica sa vypočíta ako 176,8-násobok platného životného minima. Ak základ dane daňovníka presiahne v danom roku uvedenú hranicu, výška nezdaniteľnej časti základu dane na manželku sa vypočíta ako rozdiel medzi 63,4-násobkom platného životného minima a 1/4 základu dane daňovníka.

Od roku 2018 si môže daňovník uplatniť aj nezdaniteľnú časť základu dane na kúpeľníctvo. Maximálna výška je 50 € na danú fyzickú osobu, 50 € na manželku a 50 € na dieťa. Ďalšia nezdaniteľná časť je na príspevky na doplnkové dôchodkové sporenie (DDS), maximálne možno uplatniť180 €.

Daňový bonus (DB) na dieťa sa tiež valorizuje v súvislosti s rastom životného minima, od roku 2017 sa postupne zvyšuje. Okrem toho, že sa v roku 2019 zvýšila mesačná suma daňového bonusu na jedno dieťa na 22,17 €, od 1. 4. 2019 sa zvýšil daňový bonus na dieťa, ktoré nedovŕšilo šesť rokov na dvojnásobok sumy, čo predstavuje 44,34 € na mesiac. Nárok na uplatnenie daňového bonusu na dieťa sa viaže na minimálnu mzdu, ktorá taktiež od roku 2017 rastie. Daňový bonus na zaplatené úroky z úveru je možné uplatniť od roku 2018 a to do výšky 50 % zo zaplatených úrokov z úveru v danom zdaňovacom období, maximálne 400 €. Pre rok 2019 zostali podmienky rovnaké.

Ďalšou legálnou možnosťou zníženia dane, ktorá prešla výraznou zmenou je superodpočet výdavkov na výskum a vývoj. V roku 2017 si mohla fyzická osoba – podnikateľ uplatniť len 25 % výdavkov, od roku 2018 sa táto hranica zvýšila až na 100 % výdavkov na výskum a vývoj.

 ISBN 978-80-225-4656-0

Tabuľka 2
Legálne možnosti zníženia dane z príjmov fyzickej osoby (daňové stimuly)

Daňové stimuly	Rok 2017	Rok 2018	Rok 2019
Nezdaniteľná časť základu dane na daňovníka	3 803,33 €	3 830,02 €	3 937,35 €
Nezdaniteľná časť základu dane na kúpeľníctvo	-	50 €	50 €
Nezdaniteľná časť základu dane na príspevky na doplnkové dôchodkové sporenie	max. 180 €	max. 180 €	max. 180 €
Daňový bonus na dieťa za rok	256,92 €	258,72 €	266,04 €
Daňový bonus na zaplatené úroky z úveru	-	50 %	50 %
Superodpočet výdavkov na výskum a vývoj	25 %	100 %	100 %

Zdroj: spracované podľa zákona č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov

3 Výskumný dizajn

Cieľom príspevku je posúdiť, ako sa vyvíjajú faktory ovplyvňujúce daňovo-odvodové zaťaženie fyzických osôb – podnikateľov v SR a aký je trend vývoja v oblasti daňovej a odvodovej politiky na podporu podnikania. Príspevok sa zameriava najmä na daň z príjmov a jej možnosti legálneho znižovania v období od roku 2017 po súčasnosť.

Daňovo-odvodové zaťaženie ilustruje prípadová štúdia, pričom objektom skúmania je živnostník, ktorý začal podnikať v roku 2017 a uplatňuje si legálne možnosti zníženia daňovej a odvodovej povinnosti. Ako uvádza Schultzová (2015, s. 23), daňové zaťaženie vyjadruje rozsah, v akom daňový systém, resp. daň na základe uplatňovanej hospodárskej alebo daňovej politiky odčerpáva finančné zdroje z výnosu daňového subjektu. V príspevku sa meria daňovo-odvodové zaťaženie prostredníctvom efektívnej sadzby dane, ktorá zohľadňuje všetky faktory, ktoré ovplyvňujú výpočet upraveného základu dane z príjmov, vyjadruje skutočnú výšku daňového zaťaženia v prípade fyzických osôb v oblasti dôchodkových daní. Efektívnu sadzbu dane z príjmov fyzickej osoby (ETR) vypočítame ako podiel výslednej daňovej povinnosti na celkovom príjme.

$$\text{ETR} = \frac{\text{výsledná daň. povinnosť}}{\text{celkový príjem}}$$

V príspevku sa využíva metóda komparácie, analýzy a syntézy.

4 Výsledky výskumu

4.1 Daňovo-odvodové zaťaženie fyzickej osoby – podnikateľa v rokoch 2017 – 2019 (prípadová štúdia)

Fyzická osoba začala podnikať na základe živnostenského listu v januári 2017. Predmetom podnikania sú činnosti v oblasti účtovníctva a účtovnej evidencie a zároveň aj marketingové poradenstvo. Živnostník vedie jednoduché účtovníctvo a nie je platiteľom DPH. Predpokladajme, že v roku 2017 a v roku 2018 dosiahol živnostník rovnaké príjmy a to vo výške 28 500 €. Vzhľadom na to, že výška preukázateľných výdavkov je 6 800 €, rozhodol sa uplatňovať paušálne výdavky vo výške 60 % z príjmu. Zároveň budeme predpokladať, že v roku 2019 budú príjmy a preukázateľné výdavky živnostníka rovnaké ako v predchádzajúcich

 ISBN 978-80-225-4656-0

rokoch a taktiež si uplatní paušálne výdavky. V prvom roku podnikania neodvádza odvody do Sociálnej poisťovne. Predpokladajme, že má jedno dieťa, ktoré sa narodilo 10. augusta 2016 a manželka je na materskej dovolenke do tretieho roku života dieťaťa. Príjem manželky pred nástupom na materskú dovolenku bol vo výške 1 100 € za mesiac a predpokladáme, že po materskej dovolenke nastúpi do rovnakej práce za rovnakú mzdu. Každoročne manželia navštevujú kúpele a preto si od roku 2018 uplatnia aj nezdaniteľnú časť základu dane na kúpeľníctvo vo výške 50 € za každého. Živnostník využíva aj nezdaniteľnú časť základu dane na príspevky na doplnkové dôchodkové sporenie v maximálnej výške 180 €.

4.1.1 Daňovo-odvodové zaťaženie v roku 2017

Ak predpokladáme, že fyzická osoba začala podnikať v januári 2017, musíme si vypočítať výšku preddavkov, ktoré odvádza do zdravotnej poisťovne (ZP). Fyzická osoba musí platiť preddavky vo výške 14 % z minimálneho vymeriavacieho základu, ktorý je vo výške 50 % z priemernej hrubej mzdy z roku 2015. Priemerná hrubá mzda v roku 2015 bola 883 € a teda vymeriavací základ na mesiac pre rok 2017 je 441,5 €. To znamená, že výška mesačného preddavku na zdravotné poistenie je 61,81 €, suma poistného za rok 2017 bude činiť 741,72 €. Keďže ide o prvý rok podnikania, živnostník nebude platiť odvody do Sociálnej poisťovne (SP).

Zdaniteľné príjmy daňovníka v roku 2017 dosiahli sumu 28 500 €. Daňovník si uplatňuje paušálne výdavky vo výške 60 % zo zdaniteľných príjmov, keďže výška jeho preukázateľných výdavkov je len 6 800 € a zároveň nie je platiteľom DPH. Daňovník využíva viacero legálnych možností znižovania dane z príjmu: nezdaniteľnú časť základu dane na daňovníka vo výške 3 803,33 €, nezdaniteľnú časť základu dane na manželku vo výške 3 803,33 €, nezdaniteľnú časť základu dane na príspevky na doplnkové dôchodkové sporenie vo výške 180 €, daňový bonus na dieťa vo výške 256,92 €, paušálne výdavky vo výške 17 100 €.

Tabuľka 3

Výpočet dane z príjmu fyzickej osoby – podnikateľa za rok 2017

	Výpočet	Suma (daň. stimuly)	Suma (bez daň. stimulov)
Príjmy		28 500 €	28 500 €
- Výdavky	28 500 x 0,60	17 100 €	6 800 €
- Odvody do SP a ZP		741,72 €	741,72 €
Základ dane (§ 6 ods. 1)		10 658,28 €	20 958,28 €
- NČZD na daňovníka	≤19 809,00 €	3 803,33 €	-
- NČZD na manželku	≤35 022,31 €	3 803,33 €	-
- NČZD na príspevky na DDS		180 €	-
Upravený základ dane		2 871,62 €	20 958,28 €
Daňová povinnosť (19 %)	2 871,62 x 0,19	545,60 €	3 982,07 €
- DB na dieťa	21,41 x 12	256,92 €	-
Daň na úhradu		288,68 €	3 982,07 €

Zdroj: spracované podľa zákona č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov

Živnostník dosiahol v roku 2017 nedoplatok 288,68 €. Keďže skutočná daňová povinnosť nepresiahla sumu 2 500 €, daňovník nemusí v roku 2018 platiť preddavky na daň. Ak by si však neuplatnil žiadne legálne možnosti zníženia dane z príjmov, tak by jeho daňová povinnosť bola 3 982,07 €.

 ISBN 978-80-225-4656-0

Výpočet daňového zaťaženia fyzickej osoby - podnikateľa:

$ETR_{2017} = \frac{545,60}{28500} = 0,019143 = 1,9143\ \%$

Výpočet daňovo-odvodového zaťaženia fyzickej osoby – podnikateľa:

$ETR_{2017} = \frac{545,60 + 741,72}{28500} = 0,045169 = 4,5169\ \%$

Výpočet daňovo-odvodového zaťaženia fyzickej osoby – podnikateľa, ak by si neuplatnil v roku 2017 žiadne legálne možnosti zníženia dane z príjmov:

$ETR_{2017} = \frac{3982,07+741,72}{28500} = 0,165747 = 16,5747\ \%$

Z tohto výpočtu vyplýva, že daňovo-odvodové zaťaženie fyzickej osoby – podnikateľa, ktorého príjmy v roku 2017 sú vo výške 28 500 € a ktorý si uplatňuje určité legálne možnosti zníženia dane je 4,5169 %. Väčšiu časť tvorí odvodové zaťaženie.

4.1.2 Daňovo-odvodové zaťaženie v roku 2018

Vzhľadom na to, že rok 2018 je druhým rokom podnikania, výšku preddavkov do ZP treba vypočítať z priemernej hrubej mzdy, ktorá bola v roku 2016 vo výške 912 €. Vymeriavací základ pre rok 2017 je 456 €/mesiac a preddavky na zdravotné poistenie vo výške 14 % sú v roku 2018 vo výške 63,84 €/mesiac.

Za prvých šesť mesiacov živnostník nebude platiť odvody do Sociálnej poisťovne. V druhom polroku je povinný platiť odvody, keďže jeho príjem je väčší ako 50 % priemernej hrubej mzdy za 12 mesiacov v roku 2016, t. j. 5 472 €.

Vymeriavací základ pre rok 2018:

$VZ_{2018} = \frac{10658,28+741,72}{1,486} = 7\ 671,60\ €$

Vymeriavací základ na mesiac:

$VZ_{2018} = \frac{7671,60}{12} = 639,30\ €$

Mesačná výška odvodov je 33,15 % z vymeriavacieho základu. Výška odvodov v druhom polroku 2018 bude 211,92 €/mesiac.

Tabuľka 4
Odvody do SP a ZP za rok 2018

Odvody	Výpočet	Mesačná suma poistného	Počet mesiacov	Suma poistného za rok 2018
Nemoc. poistenie	0,0440 x 639,30	28,12 €	6	168,72 €
Starobné poistenie	0,18 x 639,30	115,07 €	6	690,42 €
Invalidné poistenie	0,06 x 639,30	38,35 €	6	230,10 €
Rezervný fond	0,0475 x 639,30	30,36 €	6	182,16 €
Spolu SP	0,3315 x 639,30	211,92 €	6	1 271,52 €
Zdravotné poistenie	0,14 x 456	63,84 €	12	766,08 €
Spolu SP a ZP		275,76 €		2 037,60 €

Zdroj: spracované podľa https://www.socpoist.sk/szco-vjr/55165s

Zdaniteľné príjmy daňovníka v roku 2018 dosiahli sumu 28 500 €. Daňovník uplatňuje paušálne výdavky vo výške 60 % zo zdaniteľných príjmov ako v predchádzajúcom roku. Za

 ISBN 978-80-225-4656-0

rok 2018 si daňovník uplatňuje: nezdaniteľnú časť základu dane na daňovníka vo výške 3 830,02 €, nezdaniteľnú časť základu dane na manželku vo výške 3 830,02 €, nezdaniteľnú časť základu dane na príspevky na doplnkové dôchodkové sporenie vo výške 180 €, nezdaniteľnú časť základu dane na kúpeľníctvo 50 € za seba a 50 € za manželku, daňový bonus na dieťa vo výške 258,72 €, paušálne výdavky vo výške 17 100 €.

Tabuľka 5
Výpočet dane z príjmu fyzickej osoby – podnikateľa za rok 2018

	Výpočet	Suma (daň. stimuly)	Suma (bez daň. stimulov)
Príjmy		28 500 €	28 500 €
- Výdavky	28 500 x 0,60	17 100 €	6 800 €
- Odvody do SP a ZP		2 037,60 €	2 037,60 €
Základ dane (§ 6 ods. 1)		9 362,40 €	19 662,40 €
- NČZD na daňovníka	≤19 948,00 €	3 830,02 €	-
- NČZD na manželku	≤ 35 268,06 €	3 830,02 €	-
- NČZD na príspevky na DDS		180 €	-
- NČZD na kúpeľníctvo	50 + 50	100 €	-
Upravený základ dane		1 422,36 €	19 662,40 €
Daňová povinnosť (19 %)	1 422,36 x 0,19	270,24 €	3 735,85 €
- DB na dieťa	21,56 x 12	258,72 €	-
Daň na úhradu		11, 52 €	3 735,85 €

Zdroj: spracované podľa zákona č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov

Živnostník v roku 2018 dosiahol nedoplatok 11,52 €. Keďže skutočná daňová povinnosť nepresiahla sumu 2 500 €, daňovník nemusí v roku 2019 platiť preddavky na daň. Ak by si neuplatnil žiadne legálne možnosti znižovania dane z príjmu, jeho skutočná daňová povinnosť by bola 3 735,85 €.

Výpočet daňového zaťaženia fyzickej osoby - podnikateľa:

$$ETR_{2018} = \frac{270,24}{28500} = 0,009482 = 0,9482\ \%$$

Výpočet daňovo-odvodového zaťaženia fyzickej osoby – podnikateľa:

$$ETR_{2018} = \frac{270,24 + 2037,6}{28500} = 0,080976 = 8,0976\ \%$$

Výpočet daňovo-odvodového zaťaženia fyzickej osoby – podnikateľa, ak by si neuplatnil v roku 2018 žiadne legálne možnosti zníženia dane z príjmov:

$$ETR_{2018} = \frac{3735,85 + 2037,6}{28500} = 0,202577 = 20,2577\ \%$$

Z tohto výpočtu vyplýva, že daňovo-odvodové zaťaženie fyzickej osoby – podnikateľa, ktorého príjmy v roku 2018 sú vo výške 28 500 € a ktorý si uplatňuje určité legálne možnosti zníženia dane je 8,0976 %. V tomto roku tvorí daňové zaťaženie omnoho menšiu časť ako odvodové zaťaženie.

 ISBN 978-80-225-4656-0

4.1.3 Daňovo-odvodové zaťaženie v roku 2019

V roku 2019 budeme predpokladať, že všetky skutočnosti z predchádzajúcich rokov sú nezmenené. Dňa 1. 9. 2018 bolo vykonané ročné zúčtovanie ZP, kedy zdravotná poisťovňa určila skutočný vymeriavací základ (VZ) na rok 2019 a zároveň aj preddavky na ZP v roku 2019.

VZ na rok 2019 na mesiac vypočítame nasledovne:

$VZ_{2019}=\frac{10658,28+741,72}{11}$ = 1 036,36 : 1,486 = 697,41 €

Preddavky na rok 2019 činia 14 % z VZ_{2019}, t. j. 97,63 €/mesiac. Do SP bude platiť v prvom polroku 2019 rovnaké odvody ako v druhom polroku 2018, keďže výška VZ sa nezmenila. To znamená, že prvých šesť mesiacov bude odvádzať 211,92 €/mesiac. V druhom polroku bude taktiež odvádzať odvody do SP, keďže výška príjmov je stále vyššia ako 50 % priemernej hrubej mzdy za 12 mesiacov v roku 2017, t. j. 5 724 €. Keďže výška príjmov a výdavkov sa oproti minulému roku nezmenila, výška VZ pre rok 2019 bude vychádzať rovnako ako v minulom roku, t. j. 639,30 €/mesiac. To znamená, že ani výška odvodov v druhom polroku sa nebude líšiť a zostane rovnaká, t.j. 211,92 €/mesiac.

Tabuľka 6
Odvody do SP a ZP za rok 2019

Odvody	Výpočet	Mesačná suma poistného	Počet mesiacov	Suma poistného za rok 2019
Nemocenské poistenie	0,0440 x 639,30	28,12 €	12	337,44 €
Starobné poistenie	0,18 x 639,30	115,07 €	12	1 380,84 €
Invalidné poistenie	0,06 x 639,30	38,35 €	12	460,20 €
Rezervný fond	0,0475 x 639,30	30,36 €	12	364,32 €
Spolu SP	0,3315 x 639,30	211,92 €	12	2 543,04 €
Zdravotné poistenie	0,14 x 697,41	97,63 €	12	1 171,56 €
Spolu SP a ZP		309,55 €		3 714,6 €

Zdroj: spracované podľa https://www.socpoist.sk/szco-vjr/55165s

Predpokladáme, že zdaniteľné príjmy daňovníka v roku 2019 dosiahli taktiež sumu 28 500 €. Pri výdavkoch si daňovník uplatňuje paušálne výdavky do výšky 60 % zo zdaniteľných príjmov rovnako ako v predchádzajúcich rokoch. Daňovník si za rok 2019 uplatňuje: nezdaniteľnú časť základu dane na daňovníka vo výške 3 937,35 €, nezdaniteľnú časť základu dane na príspevky na doplnkové dôchodkové sporenie vo výške 180 €, nezdaniteľnú časť základu dane na kúpeľníctvo 50 € za seba a 50 € za manželku, daňový bonus na dieťa vo výške 465,57 € (keďže dieťa ešte nedovŕšilo 6 rokov, tak od 1.4.2019 si môže uplatniť DB na dieťa vo výške 44,34 €/mesiac), paušálne výdavky vo výške 17 100 €.

Vzhľadom na to, že manželka je na materskej dovolenke len prvých osem mesiacov a ďalšie štyri bude pracovať za mesačnú mzdu 1 100 €, jej príjem presiahne hranicu 3 937,35 €. Daňovník si nebude môcť v danom roku uplatniť nezdaniteľnú časť základu dane na manželku.

Tabuľka 7
Výpočet dane z príjmu fyzickej osoby – podnikateľa za rok 2019

	Výpočet	Suma (daň. stimuly)	Suma (bez daň. stimulov)
Príjmy		28 500,00 €	28 500,00 €
- výdavky	28 500 x 0,60	17 100,00 €	6 800,00 €
- odvody do SP a ZP		3 714,60 €	3 714,60 €
Základ dane (§ 6 ods. 1)		7 685,40 €	17 985,40 €
- NČZD na daňovníka	≤ 20 507,00 €	3 937,35 €	-
- NČZD na príspevky na DDS		180,00 €	-
- NČZD na kúpeľníctvo	50 + 50	100,00 €	-
Upravený základ dane		3 468,05 €	17 985,40 €
Daňová povinnosť (19 %)	3 468, 05 x 0,19	658,92 €	3 417,22 €
- DB na dieťa	(3 x 22,17) + (9 x 44,34)	465,57 €	-
Daň na úhradu		193,35 €	3 417,22 €

Zdroj: spracované podľa zákona č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov

Živnostník za rok 2019 dosiahne nedoplatok 193,35 €. Keďže skutočná daňová povinnosť nepresiahne sumu 2 500 €, daňovník nemusí v roku 2019 platiť preddavky na daň. Ak by si neuplatnil žiadne legálne možnosti zníženia dane z príjmov, jeho daňová povinnosť by bola 3 417,22 €.

Výpočet daňového zaťaženia fyzickej osoby - podnikateľa:

$$ETR_{2019} = \frac{658{,}92}{28500} = 0{,}02312 = 2{,}31\ \%$$

Výpočet daňovo-odvodového zaťaženia fyzickej osoby – podnikateľa:

$$ETR_{2019} = \frac{658{,}92+3714{,}6}{28500} = 0{,}153456 = 15{,}3456\ \%$$

Výpočet daňovo-odvodového zaťaženia fyzickej osoby – podnikateľa, ak by si neuplatnil v roku 2019 žiadne legálne možnosti zníženia dane z príjmov:

$$ETR_{2019} = \frac{3417{,}22 + 3714{,}6}{28500} = 0{,}250239 = 25{,}0239\ \%$$

Z výpočtu vyplýva, že daňovo-odvodové zaťaženie fyzickej osoby – podnikateľa, ktorého príjmy v roku 2019 sú vo výške 28 500 € a ktorý si uplatňuje určité legálne možnosti zníženia dane je 15,3456 %. V roku 2019 tvorí daňové zaťaženie oproti odvodovému malú časť.

5 Diskusia

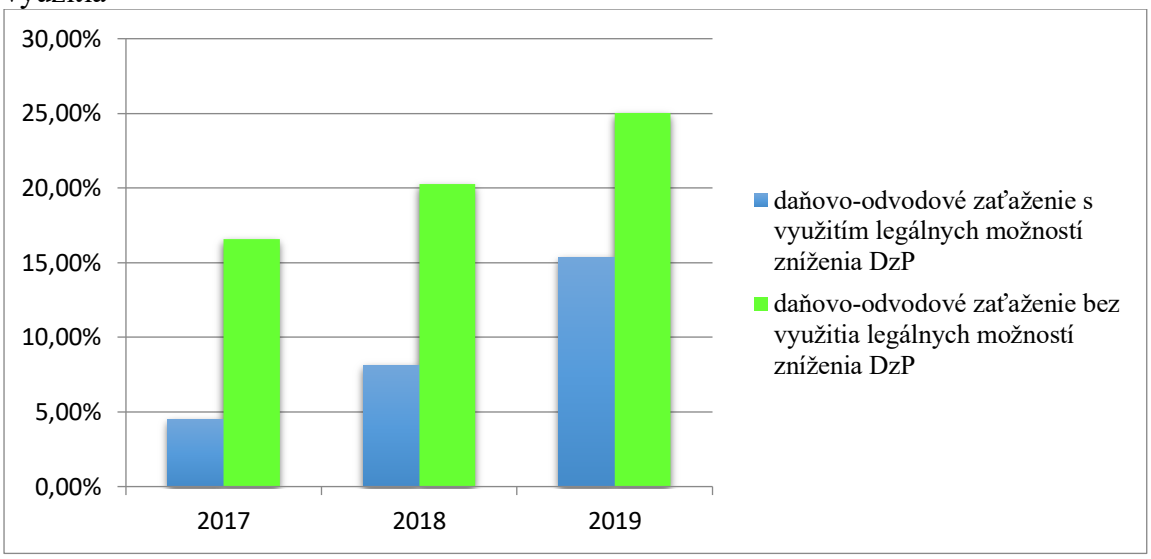
Od roku 2017 sa výška sadzieb dane z príjmov ani odvodov nezmenila, právna úprava dane z príjmov však umožňuje živnostníkovi využiť počas všetkých zdaňovacích období legálne možnosti zníženia základu dane a dane, zatiaľ čo pri zdravotnom a sociálnom poistení ide predovšetkým o úľavy v prvom roku podnikania. V poslednom sledovanom roku daňové zaťaženie vzrástlo, pretože daňovník už nemal možnosť uplatniť si nezdaniteľnú časť základu dane na manželku, keďže jej príjem bol vyšší ako 19,2-násobok životného minima.

Obrázok 1 zobrazuje daňové zaťaženie živnostníka daňou z príjmov s využitím legálnych možností zníženia dane a daňové zaťaženie bez využitia týchto možností. V prvom roku podnikania je rozdiel medzi nimi viac ako 12 %, podobne je to aj v druhom roku podnikania,

 ISBN 978-80-225-4656-0

no v treťom sa tento rozdiel znižuje. Je to spôsobené najmä tým, že v roku 2019 si už živnostník nemohol uplatniť nezdaniteľnú časť základu dane na manželku. Na obrázku 1 možno vidieť podporu podnikateľov – fyzických osôb v SR prostredníctvom daňových a odvodových úľav.

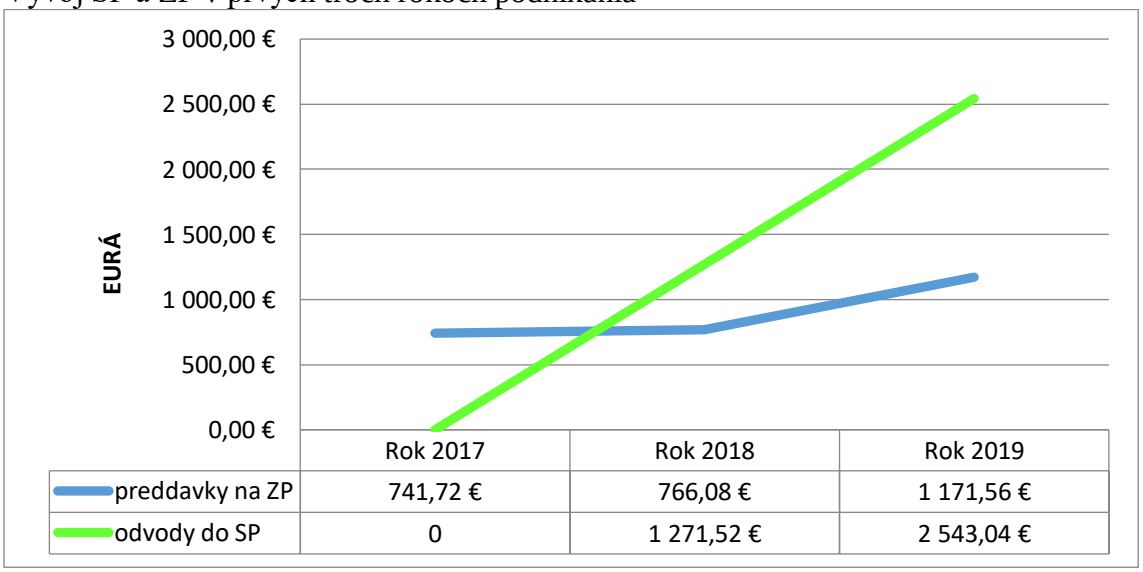
Obrázok 1 Porovnanie daňovo-odvodového zaťaženia s využitím daňových stimulov a bez ich využitia



Zdroj: vlastné spracovanie

Obrázok 2 znázorňuje rozdiel v rýchlosti rastu preddavkov na zdravotné poistenie a odvodov do Sociálnej poisťovne. Úľavy na odvodoch do Sociálnej poisťovne sú viac citeľné ako úľavy týkajúce sa zdravotného poistenia. Odvody do SP rastú v prvých troch rokoch podnikania dvojnásobne, s tým že predpokladáme ustálenie sumy odvodov pri nezmenených podmienkach. Preddavky na zdravotnom poistení v prvom roku vzrástli len minimálne, avšak v druhom roku bol ich rast zreteľnejší.

Obrázok 2
Vývoj SP a ZP v prvých troch rokoch podnikania



Zdroj: vlastné spracovanie

Z predchádzajúcej analýzy a skúmania danej problematiky vyplýva, že zatiaľ čo v posledných rokoch dochádza k zvyšovaniu a vytváraniu nových legálnych možností zníženia dane z príjmov, pri odvodovom zaťažení každoročne dochádza k navýšeniu výšky minimálneho poistného. Problém teda nastáva pri odvodoch do ZP a SP. Po tejto stránke je

 ISBN 978-80-225-4656-0

atraktívne stať sa podnikateľom – fyzickou osobou len na prvé dva roky, kým odvody nie sú také vysoké. Tento problém sa však týka všetkých - fyzických aj právnických osôb. Týždenník TREND v rámci internetového prieskumu zistil, že až 63 % respondentov zastáva názor, že slovenskej ekonomike by najviac pomohlo zníženie odvodov (ETREND, 2019).

V najbližšom období sa však pozornosť sústredí opäť na znižovanie daňového zaťaženia podnikateľov prostredníctvom viacerých zmien v zákone o dani z príjmov.

Od budúceho roka by sa mala znížiť sadzba dane z príjmu pre firmy s príjmom z podnikania do 100 000 € z 21 na 15 %. Uvedené zníženie sadzby dane by sa malo dotýkať právnických osôb ale aj živnostníkov. Taktiež by sa mala zvýšiť nezdaniteľná časť základu dane, ktorá sa už nebude počítať ako 19,2-násobok životného minima ale ako 21-násobok životného minima. Konkrétne to znamená, že pokiaľ za rok 2019 si bude môcť živnostník znížiť základ dane o 3 937,35 €, v roku 2020 pôjde o sumu 4 414,20 €.

Od roku 2021 by mali platiť pre mikrodaňovníkov podľa novely zákona o dani z príjmov ďalšie daňové a účtovné výhody. Ide napríklad o možnosť voľného odpisovania obstaraného majetku, možnosť umoriť daňovú stratu do výšky celého základu dane, tvorbu účtovných opravných položiek bude možno uznať ako celý daňový výdavok, atď.

Ako uvádza Masárová (2019, s. 42), jednou z možností riešenia vysokého daňovo-odvodového zaťaženia fyzickej osoby – podnikateľa v SR je zadefinovať skupinu povolaní, ktorým by bolo umožnené platenie dane formou licencie namiesto reálne vypočítanej daňovej povinnosti vyplývajúcej z reálnych príjmov a výdavkov týchto podnikateľov. Zmyslom tejto úpravy by bolo odstránenie administratívneho zaťaženia vybranej skupiny povolaní, pre ktorú je vedenie daňovej evidencie, jednoduchého účtovníctva, prípadne podvojného účtovníctva nadmerne ekonomicky zaťažujúce a umelo im to zvyšuje výdavky na vykonávanie ekonomickej činnosti.

6 Záver

Na základe vypočítaných ukazovateľov možno konštatovať, že daňová politika v posledných rokoch reálne podporuje fyzické osoby – podnikateľov prostredníctvom daňových stimulov, t. j. legálnymi možnosťami ako znížiť základ dane a daň, avšak čo sa týka odvodov, Slovensko podporuje len začínajúcich podnikateľov, ale v nasledujúcich rokoch podnikania je podpora po tejto stránke minimálna. Aj v nasledujúcom období sa pozornosť sústredí na znižovanie daňového zaťaženia podnikateľov.

Použitá literatúra (References)

ETREND. (2019). *Ekonomika: Barometer*. https://www.etrend.sk/uzavrete-hlasovania-trend/baro-492.html, [accessed 27.09.2019].

Kullová, Z. (2019). Malé a stredné podniky. Istoty v podnikaní nefungujú. *Trend*. 24. októbra 2019/42, pp. 55-58.

Masárová, R. (2019). *Tax burden on business entities - natural persons in the Slovak Republic*. – University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Management; Department of Business Finance. Supervisor of bachelor thesis: Ing. Ivona Ďurinová PhD. – Bratislava: FPM, 2019.

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.

Schultzová, A. (2015). *Daňovníctvo*. 2.vyd. Bratislava: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7478-867-3.

Sociálna poisťovňa. (2018). *Samostatne zárobkovo činná osoba*. https://www.socpoist.sk/szco-vjr/55165s, [accessed 20.12.2018].

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.

Zákon č. 601/2003 Z. z. o životnom minime a o zmene a doplnení niektorých zákonov

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

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

Predikcia finančného zdravia podniku využitím metódy diskriminačnej analýzy
Discriminant analysis as a financial health prediction tool

Elena Fetisovová – Andrea Lukačková – Marián Smorada

Abstract
The high individual, economic and social costs associated with the company's bankruptcy have led to efforts to better understanding and to predict potential enterprise failure. The company's financial distress prediction provides useful information to shareholders, creditors, owners and even the general public. In fact, corporate bankruptcies can be caused by several factors such as incorrect investment decisions, poor investment environment, low cash flow, etc. Therefore, the techniques of current methods for predicting business failure must be constantly improved.

JEL classification*: G32, G33*
Keywords*: discriminant analysis, prediction of financial health, prediction models*

1 Úvod

Metódy predpovedania bankrotu podniku sa stali jednou z najdôležitejších otázok v oblasti podnikových financií od 60. rokov 20. storočia, od tohto obdobia sa intenzívne skúmajú. Vysoké individuálne, hospodárske a sociálne náklady spojené s bankrotom podniku viedli k úsiliu o lepšie pochopenie a včasné predpovedanie možného zlyhania podniku. Predpoveď finančnej tiesne spoločnosti poskytuje pre akcionárov, veriteľov, vlastníkov, dokonca aj širokú verejnosť užitočné informácie. Bankroty podnikov môžu byť v skutočnosti spôsobené viacerými faktormi, ako sú nesprávne investičné rozhodnutia, zlé investičné prostredie, nízky cash flow, atď. Preto sa technika súčasných metód určených na predpoveď zlyhania podniku musí neustále zlepšovať.

Predikčné modely bankrotu sa dajú rozdeliť do dvoch širokých kategórií a to štatistické a umelé inteligentné techniky. Beaver bol priekopníkom v štatistických metódach, nasledoval Altman, ktorý použil multidiskriminačnú analýzu (multiple discriminant analysis - MDA) a taktiež vyvinul stochastické modely ako logit a probit.

Napriek turbulentne sa rozvíjajúcej ekonomike, kde sa pravdepodobnosť bankrotu zisťuje prevažne prostredníctvom neurónových sietí v prípade nelineárnych vzťahov medzi sledovanými ukazovateľmi, metódy diskriminačnej analýzy majú stále svoje opodstatnenie a predstavujú vhodný indikátor včasného varovania finančných ťažkostí krachujúceho podniku.

2 Cieľ

Cieľom článku je analyzovať výhody a nevýhody využitia diskriminačnej analýzy pri predikcii finančného zdravia podniku, ako aj porovnať rozdiely medzi jednorozmernou a viacrozmernou diskriminačnou analýzou.

Diskriminačná analýza sa používa na klasifikáciu objektov, podnikov do skupín. Využitím diskriminačnej analýzy môže byť určenie premenných, ktoré majú najvyššiu schopnosť rozlíšiť skupiny (prosperujúci, resp. neprosperujúci podnik), do ktorej objekt patrí. Slovné vyjadrenie úlohy diskriminačnej analýzy je relatívne jednoduché a praktické. Na druhej strane matematický a štatistický aparát riešenia úlohy je pre bežných užívateľov pomerne zložitý.

3 Metodika práce a metódy skúmania

Na dosiahnutie cieľa bolo potrebné vybrať relevantné metódy. Pre získanie prehľadu o súčasnej situácii doma a v zahraničí bolo potrebné vykonať štúdium dostupnej domácej a zahraničnej literatúry. Bola zistená široká škála metód, ktoré možno použiť pri finančnej analýze zameranej do budúcnosti („ex ante“). Viacero metód malo buď jednorozmerný alebo viacrozmerný charakter.

Pre porovnanie výhod a nevýhod jednorozmernej a viacrozmernej diskriminačnej analýzy sme použili metódu komparácie.

Metódou syntézy sme následne vyvodili závery z poznatkov, znalostí a skúseností o využití diskriminačnej analýzy pri predikcii finančného zdravia podniku.

4 Výsledky

Diskriminačná analýza patrí medzi matematicko-štatistické metódy, ktoré na rozdiel od iných metód sú objektívne, vynechávajú subjektívnosť či empíriu autorov a z tohto dôvodu sú exaktnejšie.

4.1 Podstata diskriminačnej analýzy

Metóda diskriminačnej analýzy patrí k najčastejšie používaným metódam predvídania budúcej finančnej situácie podnikov. Na základe výpočtu syntetickej veličiny, ktorú tvoria finančné ukazovatele s dobrou rozlišovacou schopnosťou, ktorým je pridelená zodpovedajúca váha vieme posúdiť prosperitu pozorovaných podnikov. Diskriminačná funkcia má tvar:

$$Z = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + ... + a_nx_n, \quad (1)$$

kde
x_i – predstavuje vybrané pomerové finančné ukazovatele,
a_i – predstavuje váhy k jednotlivých ukazovateľom.

Proces tvorby diskriminačnej rovnice môžeme zjednodušene opísať nasledovne: Je to náročný proces, pri ktorom je veľmi dôležité brať do úvahy viaceré skutočnosti. Na začiatku rozhodneme o výbere vhodných finančných ukazovateľov, ktoré sú schopné dobre predikovať vývoj finančného zdravia podnikov. Výsledky týchto ukazovateľov prosperujúcich a neprosperujúcich podnikov porovnáme a chceme nájsť takú hodnotu ukazovateľa pri ktorej sa ich hodnota od seba výrazne líši. Štatistickým skúmaním týchto výsledkov v oboch skupinách podnikov zistíme, či tieto ukazovatele majú dobrú rozlišovaciu schopnosť a na základe toho, sú im pridelené rozličné váhy významnosti. Hľadáme takú hodnotu ukazovateľa, kde odstup medzi priemernou hodnotou diskriminačnej funkcie v súbore solventných a v súbore insolventných podnikov je čo najväčší. Je veľmi dôležité nájsť rozlišovaciu veličinu - diskriminant, ktorý optimálne rozlíši obidve skupiny, a to prosperujúce podniky od neprosperujúcich.

4.2 Diskriminačná analýza ako nástroj predikcie finančného zdravia podniku

Cieľom diskriminačnej analýzy je nájsť predikčný model varovania pred možným bankrotom podniku. Princíp diskriminačnej analýzy spočíva v klasifikácii, zaradení nových objektov (v našom prípade podnikov) do tried (hodnotí sa či je prosperujúci alebo neprosperujúci, resp. či mu hrozí alebo nehrozí bankrot). Nové podniky sa klasifikujú do tried na základe ich vysokého stupňa podobnosti. Môžeme povedať, že na základe ich výrazných prvkov sú zaradené do tried. Triedy sú jasne rozpoznateľné a každý podnik patrí jednoznačne do niektorej z nich. Nové podniky sú zaradené do týchto tried na základe ich vysokého stupňa podobnosti s už predtým zatriedenými podnikmi.

 ISBN 978-80-225-4656-0

Hlavnou úlohou diskriminačnej analýzy je nájsť optimálne pravidlá, ktoré minimalizujú pravdepodobnosť chybnej klasifikácie, resp. zaradenia podnikov do nesprávnej triedy, to znamená minimalizovať medián chybného rozhodovania. Procedúra začína analýzou skupiny prvkov, podnikov, v ktorých je známy vzťah k určitej skupine (prosperujúci alebo neprosperujúci podnik) a tiež hodnoty náhodných premenných - trénovacia množina. Výsledkom analýzy trénovacej množiny je nájsť diskriminačnú funkciu, ktorá určuje pravdepodobnosť klasifikácie nového nezaradeného prvku - podniku do konkrétnej skupiny na základe nameraných hodnôt x_1, x_2...x_m jeho charakteristík.

Predpoklady diskriminačnej analýzy sú: multivariačné normálne rozdelenie, prísne definované skupiny štatistických jednotiek (objektov - podnikov) a význam vybraných diskriminačných premenných.

Podstata diskriminačnej analýzy spočíva iba v skúmaní závislosti jednej kvalitatívnej premennej (v našom prípade klasifikácia/zaradenie podniku) od viacerých kvantitatívnych premenných. Podľa počtu variantov kvalitatívnej premennej môžeme rozlíšiť jednorozmernú, dvojrozmernú a viacrozmernú diskriminačnú analýzu.[1]

4.2.1 Jednorozmerná diskriminančná analýza

„Pri jednorozmernej diskriminačnej analýze klasifikujeme podniky ako prosperujúce či neprosperujúce a hodnotíme ich vyhliadky do budúcnosti len na základe jedného ukazovateľa.“[2]

Beaverova jednorozmerná diskriminačná analýza

Veľkosť vzorky, s ktorou Beaver pracoval, obsahovala 69 prosperujúcich a 69 neprosperujúcich podnikov, dohromady 138 podnikov. Pracoval na základe párovej selekcie, to znamená, že každý podnik zo skupiny prosperujúcich mal svoj pár zo skupiny neprosperujúcich podnikov podľa takmer rovnakého odboru činnosti a veľkosti. *„Podnik bol posudzovaný súborom 30 pomerových ukazovateľov. Následne vypočítal z hodnôt týchto ukazovateľov jednoduché aritmetické priemery v obidvoch podsúboroch, a to za každý rok z piatich rokov, ktoré predchádzali vzniku finančnej tiesne.“*[3] Beaver identifikoval ukazovatele s dobrou rozlišovacou schopnosťou a hľadal diskriminant (rozlišovaciu hodnotu) pre tieto ukazovatele. Následne skúmal ich spoľahlivosť zaradenia s minimálnou chybovosťou. Dva náhodné súbory podnikov rozdelil na dve približne rovnako veľké podskupiny. Prvú podskupinu nazval odhadovacia podskupina, druhú nazval verifikačnou. Odhadovaciu podskupinu použil na odhad pre výpočet rozlišovacej veličiny, a podľa jeho výskumu významný rozdiel v obidvoch podsúboroch vykazujú tieto ukazovatele:

$$\frac{\text{cash flow}}{\text{cudzí kapitál}};\ \frac{\text{čistý zisk}}{\text{celkový kapitál}};\ \frac{\text{cudzí kapitál}}{\text{celkový kapitál}};\ \frac{\text{čistý prevádzkový kapitál}}{\text{celkový kapitál}};\ \frac{\text{obežný majetok}}{\text{krátkodobé záväzky}},$$

ktoré by boli optimálne na predikciu finančného stavu podniku. Optimálne hodnoty jednotlivých ukazovateľov zistených na odhadovacích podskupinách použil na verifikačné podskupiny, kde overil počet a percento chybne zaradených podnikov:

[1] KOČIŠKOVÁ K. - MIŠANKOVÁ M. (2014). *Discriminant analysis as a tool for forecasting company´s financial health*. In *Contemporary Issues in Business, Management and Education*. [online]. 2014. [accessed. 21.07.2019].

[2] ZALAI, K. a kol. 2010. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. Siedme prepracované a rozšírené vydanie. Bratislava : Sprint dva, 2010. s. 129. ISBN 978-80-89393-15-2.

[3] ZALAI, K. a kol. 2010. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. Siedme prepracované a rozšírené vydanie. Bratislava : Sprint dva, 2010. s. 130. ISBN 978-80-89393-15-2.

Tabuľka 1
Percento chybne zaradených podnikov

Finančný ukazovateľ	Počet rokov do zaradenia medzi problémové				
	5	4	3	2	1
$\frac{\text{cash flow}}{\text{cudzí kapitál}}$	22	24	23	21	13
$\frac{\text{čistý zisk}}{\text{celkový kapitál}}$	28	29	23	20	13
$\frac{\text{cudzí kapitál}}{\text{celkový kapitál}}$	28	27	34	25	19
$\frac{\text{čistý prevádzkový kapitál}}{\text{celkový kapitál}}$	41	45	33	34	24
$\frac{\text{obežný majetok}}{\text{krátkodobé záväzky}}$	45	38	36	32	20

Zdroj: ZALAI, K. a kol. Finančno-ekonomická analýza podniku.[4]

Z tabuľky je zrejmé, že čím sa podnik blíži k okamihu prepuknutia bankrotu, tým je nižšie percento jeho chybného zaradenia. Ďalej môžeme pozorovať, že v priemere majú najnižšie percento chybného zaradenia práve ukazovatele $\frac{cash\ flow}{cudzí\ kapitál}$ a $\frac{čistý\ zisk}{celkový\ kapitál}$. Tieto dva ukazovatele sa javia ako veľmi dobré indikátory finančnej tiesne a to aj z dlhodobého hľadiska.[5]

Uplatnenie jednorozmerného modelu nevyžaduje žiadne štatistické znalosti. Pre každý pomerový ukazovateľ sa porovná hodnota pomerového ukazovateľa podniku s hraničnou hodnotou ukazovateľa a podľa toho sa rozhodne o zaradení, či je podnik prosperujúci alebo neprosperujúci. Aj keď je jednoduchosť jednorozmerného modelu pre použitie príťažlivá, táto metóda má aj svoje nevýhody, ktoré je možné eliminovať použitím viacrozmernej diskriminačnej analýzy.

4.2.2 Viacrozmerná diskriminačná analýza

Viacrozmerná diskriminačná analýza berie do úvahy viacero ukazovateľov na hodnotenie budúceho vývoja klasifikovaných podnikov. Týmto ukazovateľom sú pridelené váhy významnosti a ich predikčné schopnosti boli verifikované v rôznych typoch trhových ekonomík v praxi.

Altmanovo (Z-skóre)

E. I. Altman ako prvý vypočítal viacrozmernú diskriminačnú funkciu. Štruktúra jeho vzorky obsahovala 66 podnikov – 33 prosperujúcich a 33 neprosperujúcich podnikov. Na základe štatistického pozorovania vytvoril Z – skóre, tzv. Atlmanov index finančného zdravia. Podstata viacrozmernej diskriminačnej analýzy spočíva v snahe nájsť takú lineárnu kombináciu ukazovateľov s najlepšou rozlišujúcou schopnosťou za účelom oddeliť od seba skupinu solventných a insolventných podnikov. Autor skonštruoval tento index integráciou piatich ukazovateľov, ktoré najlepšie vypovedajú o prognóze finančného vývoja podnikov a tie rozdelil na:

– podniky s verejne obchodovanými cennými papiermi,

[4] ZALAI, K. a kol. 2010. Finančno-ekonomická analýza podniku. Siedme prepracované a rozšírené vydanie. Bratislava : Sprint dva, 2010. s. 131. ISBN 978-80-89393-15-2.
[5] spracované podľa GRÜNWALD, R. – HOLEČKOVÁ, J. 2006. *Finanční analýza a plánovaní podniku*. Tretie vydanie. Praha : Nakladatelství Oeconomica, 2006. s. 110-111. ISBN 80-245-1108-8.

– podniky, ktorých cenné papiere nie sú obchodované na kapitálovom trhu,
– nevýrobné, obchodné a začínajúce podniky.

1. Podniky s verejne obchodovanými cennými papiermi:

$$Z = 1{,}2x_1 + 1{,}4x_2 + 3{,}3x_3 + 0{,}6x_4 + 1{,}0x_5 \qquad (2)$$

kde:

$$x_1 = \frac{\text{čistý pracovný kapitál}}{\text{celkový kapitál (aktíva)}},$$

$$x_2 = \frac{\text{nerozdelený zisk}}{\text{celkový kapitál (aktíva)}},$$

$$x_3 = \frac{\text{zisk pred zdanením+úroky (prevádzkový zisk)}}{\text{celkový kapitál (aktíva)}},$$

$$x_4 = \frac{\text{trhová hodnota vlastného kapitálu (trhová cena akií)}}{\text{cudzí kapitál}},$$

$$x_5 = \frac{\text{tržby}}{\text{celková kapitál (aktíva)}}.$$

Tabuľka 2

Hranice pásiem hodnotenia finančnej situácie podniku podľa Z

Skóre Z podľa E. 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.[6]

2. Podniky, ktorých cenné papiere nie sú obchodované na kapitálovom trhu:

$$Z' = 0{,}717x_1 + 0{,}847x_2 + 3{,}107x_3 + 0{,}420x_4 + 0{,}998x_5 \qquad (3)$$

kde:

$$x_4 = \frac{trhová\ hodnota\ vlastného\ imania}{cudzí\ kapitál},$$

ostatné ako v predchádzajúcim prípade.

Hranice pásiem hodnotenia finančnej situácie podniku podľa Z´:

– $Z' > 2{,}9$ = dobrá finančná situácia v súčasnosti aj v budúcnosti,
– $1{,}2 \leq Z' \leq 2{,}9$ = šedá zóna nevyhranených výsledkov,
– $Z' < 1{,}2$ = podnik je ohrozený vážnymi finančnými problémami.[7]

[6] KRÁĽOVIČ, J. – VLACHYNSKÝ, K. 2011. Finančný manažment. Tretie prepracované a doplnené vydanie. Bratislava : Iura Edition, 2011. s. 68. ISBN 978-80-8078-356-3.

[7] spracované podľa KRÁĽOVIČ, J. – VLACHYNSKÝ, K. 2011. *Finančný manažment*. Tretie prepracované a doplnené vydanie. Bratislava : Iura Edition, 2011. s. 68. ISBN 978-80-8078-356-3.

Altman tiež modifikoval svoj model za účelom minimalizácie medziodvetvových (medziodborových) špecifík a preto z modelu odobral ukazovateľ, ktorý je na ne najcitlivejší, a tým je x5 = $\frac{tržby}{celkový\ kapitál\ (aktíva)}$.

3. Nevýrobné, obchodné a začínajúce podniky:

$$Z'' = 6{,}56x_1 + 3{,}26x_2 + 6{,}72x_3 + 1{,}05x_4 \quad (4)$$

Hranice pásiem Z´´:

- Z´´ > 2,60 = prosperujúci, finančne silný podnik,
- 1,10 < Z´´< 2,60 = šedá zóna, budúcnosť neistá,
- Z´´ < 1,10 = kandidát bankrotu.[8]

4.3 Výber ukazovateľov s dobrou rozlišovacou schopnosťou

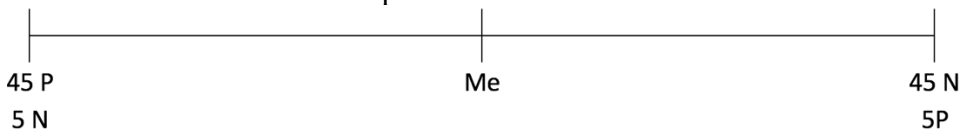
„Ukazovatele, ktoré majú výrazne rozdielnu hodnotu v podnikoch prosperujúcich a neprosperujúcich a tieto rozdiely sú v čase stabilné, majú dobrú rozlišovaciu schopnosť.“[9] Prostredníctvom rozličných metód môžeme tieto ukazovatele nájsť. V našom článku upriamime pozornosť na jednoduchší test, konkrétne ide o mediánový test, kde medián predstavuje diskriminant, ktorý oddeľuje súbor podnikov na prosperujúce a neprosperujúce pri predikcii finančného zdravia podniku.

Mediánový test

Táto metóda je veľmi jednoduchá. Potrebujeme vyčísliť medián – strednú hodnotu zo súboru výsledkov ukazovateľov skúmaných prosperujúcich a neprosperujúcich podnikov. „Medián je taká reálna hodnota, ktorá vzostupne usporiadaný súbor zistených hodnôt rozdelí na dve rovnako početné časti. Platí, že polovica zistených hodnôt znaku je menšia alebo sa rovná mediánu a polovica je väčšia alebo sa rovná mediánu.“[10] Následne analyzujeme aké množstvo z týchto dvoch podnikov sa nachádza pod a nad mediánom. Ukazovateľ s dobrou rozlišovacou schopnosťou leží na jednej strane od mediánu. Majme k dispozícii napríklad 50 prosperujúcich a 50 bankrotujúcich podnikov. Ak by sme testovali rozlišovaciu schopnosťou ukazovateľa ROA, vyčíslené výsledky by sme si usporiadali podľa veľkosti a určili medián. V prípade ak zistíme, že rozloženie podnikov je také ako na obrázku č. 2 (45 P označuje počet prosperujúcich podnikov s hodnotou nižšou ako medián a 5 N počet neprosperujúcich podnikov s hodnotou nižšou ako medián), rozlišovacia schopnosť ukazovateľa ROA je dobrá.

Obrázok 1

Ukazovateľ s dobrou rozlišovacou schopnosťou



Zdroj: ZALAI, K. a kol. Finančno-ekonomická analýza podniku.[11]

[8] spracované podľa ZALAI, K. a kol. 2010. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. Siedme prepracované a rozšírené vydanie. Bratislava : Sprint dva, 2010. s. 137. ISBN 978-80-89393-15-2.

[9] ZALAI, K. a kol. 2010. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. Siedme prepracované a rozšírené vydanie. Bratislava : Sprint dva, 2010. s. 124. ISBN 978-80-89393-15-2.

[10] PACÁKOVÁ, V. a kol. 2009. *Štatistické metódy pre ekonómov.* Prvé vydanie. Bratislava : Iura Edition, 2009. s. 42-43. ISBN 978-80-8078-284-9.

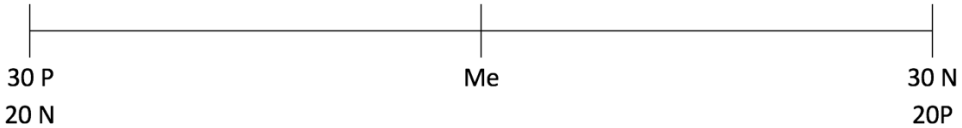
[11] ZALAI, K. a kol. 2010. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. Siedme prepracované a rozšírené vydanie. Bratislava : Sprint dva, 2010. s. 124. ISBN 978-80-89393-15-2.

Vidíme, že celková chyba – chyba α + chyba β predstavuje 10%, čiže spolu 10 podnikov je nesprávne zaradených. Tento jav považujeme za prijateľný a teda ROA má dobrú rozlišovaciu schopnosť.

Ak by celková chyba bola v takomto rozsahu:

Obrázok 2

Ukazovateľ so zlou rozlišovacou schopnosťou



Zdroj: ZALAI, K. a kol. Finančno-ekonomická analýza podniku.[12]

Ukazovateľ ROA môžeme považovať za ukazovateľ so zlou rozlišovacou schopnosť a teda nemožno ho použiť na prognózovanie finančnej situácie podniku.

Nevýhodou tejto metódy je jej statický charakter. V dnešnej dobe nie je správne používať hodnoty súhrnných charakteristík pri hodnotení finančnej situácie podniku a následnej predikcii jeho vývoja, ktoré sa používajú v rozvinutých ekonomikách. Rozdielne úrovne transformačného procesu v jednotlivých štátoch spôsobujú deformáciu používaných ukazovateľov. Z tohto dôvodu je vhodné klásť dôraz práve na dynamiku vývoja týchto ukazovateľov než na ich súčasnú úroveň.[13]

5 Diskusia

Uplatnenie jednorozmerného modelu nevyžaduje žiadne štatistické znalosti. Pre každý pomerový ukazovateľ sa porovná hodnota pomerového ukazovateľa podniku s hraničnou hodnotou ukazovateľa a podľa toho sa rozhodne o zaradení, či je podnik prosperujúci alebo neprosperujúci. Aj keď je jednoduchosť jednorozmerného modelu pre použitie príťažlivá, táto metóda má aj svoje nevýhody, ktoré je schopné eliminovať použitím viacrozmernej diskriminačnej analýzy.

Aj keď je viacrozmerná diskriminačná analýza frekventovane používanou technikou modelovania predikcie bankrotu podnikov má niektoré závažné nevýhody. Po prvé, MDA si vyžaduje, aby vzťahy medzi ukazovateľmi boli lineárne, čo znamená, že diskriminačné skóre - diskriminant pod alebo nad určitú hodnotu automaticky signalizuje dobré alebo zlé finančné zdravie.

Toto pravidlo vo viacrozmernej diskriminačnej analýze je v rozpore so skutočnosťou, že viaceré premenné nevykazujú lineárny vzťah s finančným zdravím, niektoré z nich indikujú finančné problémy keď majú veľmi nízku alebo veľmi vysokú hodnotu. Taktiež by sme mali mať na pamäti, že diskriminačné skóre je iba poradové opatrenie, ktoré umožňuje relatívne poradové hodnotenie medzi firmami.

6 Záver

Zaradenie podniku na základe jedného pomerového ukazovateľa môže viesť k nejednotným a mätúcim výsledkom, či podnik v budúcnosti bude alebo nebude prosperovať. Tento problém sa nazýva „problém nekonzistencie“. Po druhé, pri použití ukazovateľov finančného účtovníctva v jednorozmernom predikčnom modeli je ťažké posúdiť dôležitosť ktoréhokoľvek z ukazovateľov izolovane, pretože väčšina premenných je vysoko korelovaná.

[12] ZALAI, K. a kol. 2010. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. Siedme prepracované a rozšírené vydanie. Bratislava : Sprint dva, 2010. s. 124. ISBN 978-80-89393-15-2.

[13] spracované podľa BIELIK, P. – TURČEKOVÁ, N. 2013. *Podnikové hospodárstvo*. 1. vyd. Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2013. s. 389. ISBN 978-80-552-1028-5.

V rovnakom kontexte je jednorozmerný model v rozpore so skutočnosťou v tom, že finančný stav spoločnosti je komplexný, viacrozmerný koncept, ktorý nemožno analyzovať jedným pomerovým ukazovateľom.

Poznámka
Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0066/17 „Manažment finančnej výkonnosti podniku v postkrízovom prostredí vybraných krajín EÚ“ v rozsahu 100%.

Použitá literatúra (References)

Bielik, P. – Turčeková, N. (2013). *Podnikové hospodárstvo*. 1. vyd. Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2013. s. 414. ISBN 978-80-552-1028-5.

Grünwald, R. – Holečková, J. (2006). *Finanční analýza a plánovaní podniku*. Tretie vydanie. Praha : Nakladatelství Oeconomica, 2006. s. 180. ISBN 80-245-1108-8.

Kráľovič, J. – Vlachynský, K. (2011). *Finančný manažment*. Tretie prepracované a doplnené vydanie. Bratislava : Iura Edition, 2011. s. 468. ISBN 978-80-8078-356-3.

Pacáková, V. a kol. (2009). *Štatistické metódy pre ekonómov.* Prvé vydanie. Bratislava : Iura Edition, 2009. s. 411. ISBN 978-80-8078-284-9.

Zalai, K. a kol. (2010). *Finančno-ekonomická analýza podniku*. Siedme prepracované a rozšírené vydanie. Bratislava : Sprint dva, 2010. s. 427. ISBN 978-80-89393-15-2.

internetové zdroje
Altman, E. I. (1968). *Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy*. In *The Journal of FINANCE*. [online]. 1968, vol. XXIII, no. 4. Dostupné na internete: https://www.raggeduniversity.co.uk/wp-content/uploads/2016/08/FINANCIAL-RATIOS-DISCRIMINANT-ANALYSIS-AND.pdf, [accessed. 20.07.2019].

Kočišková K. - Mišanková M. (2014). *Discriminant analysis as a tool for forecasting company´s financial health*. In *Contemporary Issues in Business, Management and Education*. [online]. 2014. [accessed. 21.07.2019].

Ohlson, J. A. (1980). *Financial ratios and the probabilistic prediction of bankruptcy*. In *Journal of Accounting Research.* [online]. 1980, vol.18, no. 1. Dostupné na internete: https://math.ryerson.ca/ramlab/projects/crd/ohlson1980.pdf, [accessed. 22.07.2019].

Contact

Elena Fetisovová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikových financií
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava

Slovenská republika
e-mail: elena.fetisovova@euba.sk

Andrea Lukačková
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

Marián Smorada
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikových financií
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: marian.smorada@euba.sk

Zabezpečenie kvality modelov v kontexte s IT Governance
Quality assurance of models in the context of IT Governance

Jana Filanová

Abstract
A continuously growing number of different purposes for process modeling, of involved model designers and model users, and available comprehensive modeling tools increases the complexity of process modeling. Thus, the management of the quality of process models is becoming challenging. The different perspectives of process models can be defined by stakeholders and influenced by the modeling intent. The article specifies business process modeling rules for workflow management in accordance with the IT Governance concept and the GoM modeling framework.

JEL classification*: C61, M21*
Keywords*: process modeling, workflow, modeling rules*

1 Úvod

IT Governance je súhrn vzťahov a procesov ktoré slúžia k riadeniu a kontrole organizácie použitím IT a procesov za účelom dosiahnutia podnikateľských cieľov, pridanej hodnoty, ako i kontrole rizík a zisku. Dáva možnosť organizácii lepšie, efektívnejšie a bezpečnejšie využiť zdroje IKT. Súčasťou podnikateľského systému sú kontrolné mechanizmy slúžiace na vyhodnocovanie a prijímanie opatrení v zmysle IT Governance (Balco, 2016).

IT Governance definuje pomocou Cobit (Control Objectives for Infomation and related Technology) jednotlivé procesy pre nasledujúce činnosti IKT (Balco, 2016):

- plánovanie organizácie
- akvizície a implementácie
- dodávky a podpora
- monitorovanie

V súčasnosti je definovaných sedem princípov IT Governance (Balco, 2016):

- IT je vnímané ako strategická hodnota pre bussines a je riadená ako kmeňová investícia /portfolio/.
- Technologická nevedomosť nie je akceptovateľná. IT je súčasťou rozhodovania o investíciách.
- IT má radu riaditeľov /úroveň kontroly a výkonné vedenie.
- Neexistuje „jediný“ IT Governance model.
- IT je dôležitou súčasťou firemnej stratégie a plánovania.
- IT zohráva aktívnu vedúcu úlohu v transformácii a inovácii.
- Vplyv IT na business je meraný a monitorovaný.

Tak, ako uvádza Vaněk (2013), oddelenia IT musia zaistiť nielen naplnenie "vnútorných cieľov", ktorým sami vládnu, a ktoré si tiež sami stanovujú. Musia prispievať aj k cieľom vrcholového manažmentu spoločnosti a k jej dôležitým procesom a službám. Nielen vo finančných spoločnostiach a telekomunikačných spoločnostiach sa procesy IT prostredia už dávno zaradili medzi procesy kľúčové. Governance všetkých cieľov IT oddelení je preto potrebné vnímať v kontexte celej spoločnosti (Enterprise Governance). Väčšia súdržnosť medzi IT a obchodnými potrebami je potreba pradávna, v súčasnosti len s moderným pomenovaním "Business-IT Alignment".

Pri vysokom zameraní na Business-IT Alignment je vhodné začať IT Governance práve vládou/riadením funkcionalít IT sysémov. Je však dôležité poznamenať dôležitú skutočnosť – vládcov týchto funkcionalít treba hľadať medzi business pracovníkmi, nie IT.

Kľúčové IT Governance teda znamená poznať portfólio špecifických funkcionalít, ktoré musia IT systémy poskytovať, priradiť k nim zamestnancov, ktorí sa o ne starajú, a vedieť, prečo je potrebné tú ktorú funkcionalitu od IT systému vyžadovať. V neposlednom rade sa musíme pozrieť na to, ako postupne implementovať tieto funkcionality v IT systémoch. Zvýšiť stupeň "vládnutia funkcionalitám" môžeme ešte pridaním chápania rizík funkcionalít, teda určením príčin a následkov možných zlyhaní a zistením skutočného výskytu týchto zlyhaní. Je však potrebné nájsť dostatok času pre business pracovníkov (ako držiteľov funkcionalít) a investovať ho do podrobného vysvetlenia ich potrieb.

Podobne je potrebné investovať čas na strane pracovníkov IT (najmä architektov IT systémov), aby pochopili tieto potreby, aby dokázali správne navrhnúť štruktúry IT systémov a procesy ich implementácie. Tento investovaný čas sa však spoločnosti viacnásobne vráti. Zaujímavým a vítaným fenoménom je, že v prostredí so zavedenou vládou/riadením funkcionalít je úsilie o zlepšenie governance IT procesov oveľa úspešnejšie, ako bez neho.

IT Governance je štýl riadenia IT formálne vymedzený takým spôsobom, ktorý v porovnaní s predchádzajúcimi modelmi riadenia po novom definuje – postavenie a zodpovednosť útvaru IT na jednej strane – vlastníkov a exekutívy na druhej strane.

Cieľom IT Governance je prekonať bariéry medzi týmito úrovňami riadenia organizácií (biznis a IT) a zdôrazniť skutočnosť, že napriek tomu, že oblasť IT je formálne riadená vedúcim príslušného útvaru, zodpovednosť za rozvoj IT je predovšetkým na štatutárnych orgánoch a najvyššom vedení organizácie.

2 Stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Popularita rôznych prístupov riadenia procesov ako Lean Management (Womack et al., 1991), Cost-Based Costing (Tunney & Reeve, 1992), Total Quality Management (Oakland, 1993), Reengineering Business Process (Hammer & Champy, 1993), Inovácia procesov (Davenport, 1992), Workflow Management (Georgakopoulos et al., 1995) a riadenie dodávateľského reťazca (Poirier, 1999) majú dva zásadné vplyvy na požiadavky pri procesnom modelovaní. Po prvé, počet a rôznorodosť modelových dizajnérov a používateľov sa enormne rozšíril. Do návrhu procesných modelov sa čoraz viac zapájajú najmä zástupcovia rôznych obchodných a technických oddelení, ktorí nemusia byť nevyhnutne expertmi na modelovanie. V dôsledku toho rastie význam zrozumiteľnosti procesných modelov. Po druhé, rastie počet a rôznorodosť procesných modelov. Okrem "tradičného" používania procesných modelov v rámci softvérového inžinierstva sa tieto modely čoraz viac používajú na čisto organizačné účely, ako je reorganizácia procesov, certifikácia, kalkulácia založená na aktivitách alebo plánovaní ľudských zdrojov (Becker et al., 2000).

Modelovanie je proces vytvárania modelu systému na základe určitých znalostí. Tento proces je obecne veľmi náročný a často vyžaduje znalosti z viacerých odborov. Kvalita vytvoreného modelu často zásadným spôsobom ovplyvňuje výsledky získané neskorším experimentovaním (Filanová, 2017).

Návrh integrovaných procesných modelov sa stáva komplexnou výzvou najmä v projektoch súvisiacich s riadením podnikových procesov. Problém nastáva, ak sa návrh modelu považuje za doménu "špecialistov na modelovanie", ktorí budú jediní, čo rozumejú svojim modelom. Na rozdiel od toho by mal model podnikového procesu slúžiť ako komunikačná základňa pre všetky zainteresované osoby. Z toho dôvodu môže byť kvalita

 ISBN 978-80-225-4656-0

procesných modelov nad rámec plnenia syntaktických pravidiel definovaných ako "vhodné na použitie".

2.1 Workflow Management (riadenie pracovného toku)

Modely workflow slúžia vo všetkých fázach plánovania a vývoja systému ako komunikačná platforma pre tých, ktorí pracujú na projekte. Diskusie o modelovaní workflow však často vedú k otázkam syntaktiky. Zanedbáva kritériá, ktoré idú nad rámec pravidiel zápisu a zahŕňajú špecifický sémantický kontext individuálneho procesu modelovania.

Aby sa vytvorili normy pre návrh informačných modelov, je výhodné mať k dispozícii modelovaciu techniku, ktorú možno považovať za kvázi štandard (Chen, 1997). V súčasnosti každý systém riadenia toku práce využíva skôr svoju vlastnú modelovaciu techniku. Po výbere systému riadenia pracovného toku je preto vo väčšine prípadov nevyhnutné prepracovať modely pracovných postupov podľa systémovo špecifickej modelovacej techniky.

Skúsenosti ukázali, že celkový počet modelov podnikových procesov, ktoré sa majú transformovať na modely pracovných postupov, je pomerne malý. Nie je nezvyčajné, že spoločnosť má 100 alebo viac modelov podnikových procesov, ale iba dva alebo tri modely pracovných postupov. Okrem toho, pokiaľ ide o šírku a dĺžku, zvyčajne iba časť modelu podnikového procesu môže byť riadená na základe pracovného toku. V tomto prípade je efektívnejšia manuálna revízia modelov ako využitie rozhraní. Tieto rozhrania môžu poskytnúť určitý syntaktický preklad, ale nemôžu preklenúť sémantickú medzeru medzi modelmi podnikových procesov a modelmi pracovných postupov (Becker et al., 2000).

2.2 Simulácia podnikových procesov

Simulácia podnikových procesov (BPS) bola spomenutá, aj keď len stručne, mnohými výskumníkmi ako technika, ktorá by mohla byť užitočná v kontexte zmeny podnikových procesov. Hansen (1994) tiež obhajuje vhodnosť simulácie pre Business Process Reengineering s argumentom, že „je potrebný inžiniersky prístup k reengineeringu procesov, ktorý zahŕňa modelovanie a simuláciu“. Podobne Kettinger et al. (1997) tvrdia, že je potrebné viac užívateľsky prívetivé a „mediálne bohaté“ zachytávanie podnikových procesov, takže simulácia môže vyhovieť týmto požiadavkám poskytnutím jednoduchej vizualizácie a umožnením účasti tímu na redizajne procesu. Von Uthmann a Becker (1999) diskutujú o niektorých podrobných aspektoch používania simulácie v rámci životného cyklu riadenia podnikových procesov.

Návrh simulačných modelov, hoci ide o problematickú úlohu, sa väčšinou považuje za čiernu skrinku. Existujú len niektoré neuspokojivé izolované rady, ako je „použitie zjemnení“ alebo „formalizovanie postupne“. Pre zníženie zložitosti a efektívne riadenie navrhovania modelov boli v systémovom inžinierstve stanovené tri princípy: štruktúrovanie podobných cieľov vo fázach, opätovné použitie komponentov riešenia a uplatňovanie konvencií na obmedzenie stupňa slobody. Ústrednou myšlienkou je identifikácia analógií v problémoch a opätovné použitie analogických riešení. Identifikácia a využitie takýchto analógií v kontexte simulačných modelov vedie k fázam, komponentom a konvenciám.

Odporúčania pre návrh modelu by sa mali vzťahovať na rôzne simulačné nástroje. Kým fázy sú nezávislé od nástrojov, komponenty a konvencie musia byť v konkrétnej forme z hľadiska určitých simulačných modelovacích techník s využitím ich špecifických konštrukčných prvkov a terminológie. Ako referenčná metóda boli vybrané Petriho siete. Okrem niektorých ďalších dobrých dôvodov je to vďaka ich všeobecnému pochopeniu procesov a možnosti jednoduchej transformácie na iné techniky modelovania procesov (von Uthmann & Becker, 1999).

 ISBN 978-80-225-4656-0

Nakoniec treba spomenúť dôležitosť dohovorov o dizajne. Metódy modelovania procesov obsahujú vo všeobecnosti len súbor syntaktických pravidiel, ktoré dávajú dizajnérom modelu širokú mieru slobody. Preto jeden cieľ môže byť zobrazený v (rôznych) modeloch, ktoré sú správne, ale nemajú dostatočnú kvalitu, napr. g. sú zavádzajúce alebo zle usporiadané. Toto je potrebné vziať do úvahy najmä kvôli (v simulačných modeloch) zvyčajne veľkému počtu a rôznorodosti projektantov a užívateľov modelov. Dohovory majú obmedziť túto slobodu a viesť k vyššej kvalite. Jedným z dôležitých zámerov je zabezpečiť jednotné, zrozumiteľné (GoM – pravidlá zrozumiteľnosti) a jednoznačné pochopenie modelov všetkých zainteresovaných užívateľov (Becker et al., 2000).

Ďalším dôležitým aspektom modelových dohovorov je podpora zvládania požiadaviek. Dôležité konvencie pre simulačné modely sa týkajú najmä použitia terminológie, topológie, začiatočných a koncových označení procesov, vizualizácie typov procesov a zdrojov objektov (vrátane typu média) v rámci ich organizačného kontextu, dokumentárnych aspektov a vysvetlenia rôznych pohľadov (dáta, činnosti a organizačné jednotky). Na definovanie a zjednotenie termínov sa navrhuje použitie termínov z podnikových modelov. Okrem diskutovaných sémantických aspektov je potrebné brať do úvahy aj výkon simulačných modelov (Becker et al., 2000).

3 Výskumný dizajn

Hlavným cieľom nášho výskumu bolo v súlade s koncepciou IT Governance a rámcom usmernení pre modelovanie špecifikovať pravidlá modelovania podnikových procesov pre riadenie pracovného toku.

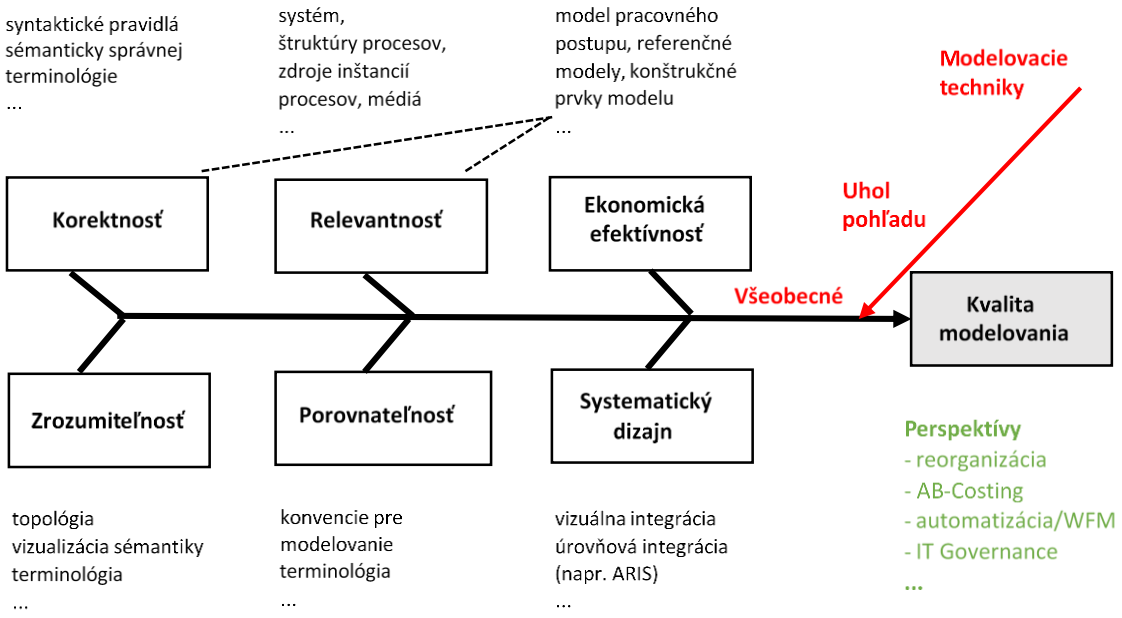
3.1 Smernice pre modelovanie GoM (Guidelines of Modeling)

Rámce na zabezpečenie kvality informačných modelov, ktoré už boli prezentované, sa väčšinou zameriavajú len na jeden druh informačných modelov, hlavne dátové modely (Moody & Shanks, 1998), prípadne sa zameriavajú len na osobitné požiadavky (Zamperoni & Löhr-Richter, 1993), alebo obsahujú vyjadrenia na takej vysokej úrovni, že je ťažké odvodiť užitočné odporúčania pre modelovanie (Lindland et al., 1994).

Cieľom usmernení pre modelovanie (GoM) je vypracovanie špecifických návrhov odporúčaní s cieľom zvýšiť kvalitu modelov nad rámec splnenia syntaktických pravidiel (Rosemann, 1998). Termín GoM bol vybraný ako analógia k všeobecne uznávaným účtovným zásadám (GAAP) (Davis et al., 1997). Na jednej strane GoM vychádza z výberu relevantných aspektov pre informačné modelovanie z GAAP; na strane druhej GoM prispôsobuje prvky existujúcich prístupov na hodnotenie informačných modelov. Pravidlá pre modelovanie GoM obsahujú šesť usmernení na zlepšenie kvality informačných modelov. Sú to zásady korektnosti, relevantnosti, ekonomickej efektívnosti, zrozumiteľnosti, porovnateľnosti a systematického návrhu (obrázok 1). Dodržiavanie zásad správnosti, relevantnosti a ekonomickej efektívnosti je nevyhnutným predpokladom pre kvalitu modelov. Zásady jasnosti, porovnateľnosti a systematického dizajnu majú iba voliteľný charakter (Becker et al., 2000).

 ISBN 978-80-225-4656-0

Obrázok 1
Rámec usmernení pre modelovanie



Zdroj: Becker, J. et al. (2000). *Guidelines of Business Process Modeling.* Business Process Management, Models, Techniques, and Empirical Studies. Springer-Verlag Berlin, Heidelberg, 2000

Rámec GoM (obrázok 1) zahŕňa okrem šiestich všeobecných usmernení (úroveň 1) odporúčania pre rôzne perspektívy (úroveň 2, napr. procesné modelovanie) a pre rôzne techniky modelovania (úroveň 3, napr. udalosťami riadené procesné modelovanie (EPC) alebo Petriho siete).

4 Výsledky výskumu a diskusia

Rozdielne perspektívy procesných modelov môžu byť definované zainteresovanými osobami a ovplyvnené zámerom modelovania. Zatiaľ čo procesný model, ktorý špecifikuje pracovný postup (workflow), musí okrem iného zobrazovať regulačný tok, parametre toku dát a programu, model, ktorý sa používa v rámci organizačnej jednotky alebo na certifikačné účely, zahŕňa najmä organizačné fakty (vlastník procesu, a pod.).

4.1 Pravidlá modelovania podnikových procesov pre riadenie pracovného toku

Zobrazenie činností - pokiaľ ide o činnosti v rámci modelu pracovného toku, zvyčajne existujú vzťahy medzi modelmi podnikových procesov a modelmi pracovných postupov.

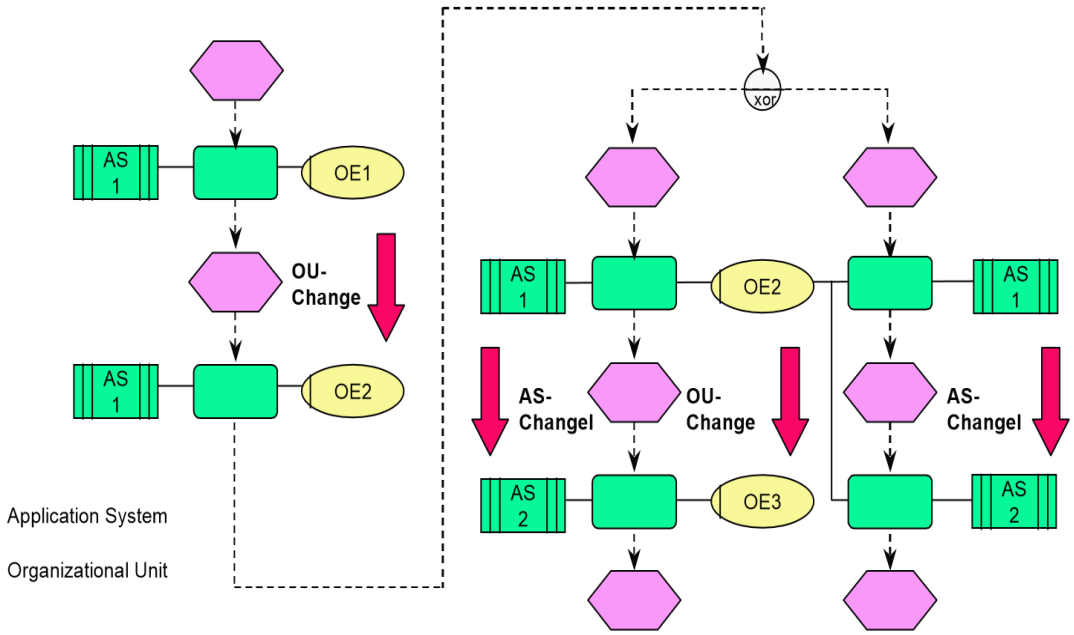
V porovnaní s modelmi organizačných procesov by sa mali v modeloch workflow obmedziť manuálne činnosti (funkcie), najmä ak by nasledovali hneď za sebou. Na druhej strane sa zvyšuje počet činností, ak aplikačné systémy alebo organizačné jednotky umožňujú ďalšie rozdelenie činnosti. Vo všeobecnosti možno konštatovať, že diskrétnosť činností v modeloch pracovného toku je určená (pravdepodobne) zmenou organizačnej jednotky a/alebo aplikačného systému. Obrázok 3 znázorňuje, ako sa pri každej zmene príslušnej organizačnej jednotky a/alebo aplikačného systému musí zaviesť nová činnosť. Treba zvážiť skutočnosť, že väčšina systémov riadenia pracovného toku neumožňuje opätovné použitie činností. V tomto prípade je potrebná redundantná špecifikácia činnosti.

Pre každú činnosť je potrebné presne určiť podmienky pre začiatok a koniec. Hlavne treba uviesť, či sa má činnosť spustiť manuálne alebo automatizovane. Pre každú činnosť je možné

tiež deklarovať termín. Keď je táto lehota prekročená, môže byť informovaný vyšší orgán, v ideálnom prípade osoba zodpovedná za proces (vlastník procesu). Treba vziať do úvahy, že nie všetky systémy riadenia pracovného toku podporujú hierarchické modelovanie.

Takže modely podnikových procesov môžu byť použité ako východiskový bod pre vývoj workflow modelov. Aby bolo možné odvodiť model pracovného postupu, činnosti musia byť nahradené novými činnosťami. Pre návrh spustiteľného modelu musia byť špecifikované aj ďalšie atribúty (podmienky začiatku a konca).

Obrázok 2
Diskrétnosť činností v rámci modelov workflow



Zdroj: Becker, J. et al. (2000). *Guidelines of Business Process Modeling.* Business Process Management, Models, Techniques, and Empirical Studies. Springer-Verlag Berlin, Heidelberg, 2000

Zobrazenie údajov - na rozdiel od modelu podnikového procesu model pracovného toku vyžaduje pre každú funkciu popis potrebných vstupných a výstupných údajov. Na úrovni typov entít, atribútov atď. musí model workflow zobrazovať tieto vstupné a výstupné informácie. Z dôvodu značnej zložitosti modelovania workflow musia byť v prvom modeli pracovného toku špecifikované iba údaje, ktoré sú kritické z dôvodu podkladových rozhraní. Po výbere systému riadenia pracovného toku a vyžadovaní modelu spustiteľného pracovného toku musí byť zobrazenie údajov doplnené informáciami ako typ údajov alebo presné umiestnenie údajov (databázový server, tabuľka atď.).

Okrem vstupných a výstupných údajov je potrebné popísať aj tok dát. Tok dát určuje tok z funkcie, ktorá dáta produkuje, do funkcie, ktorá dáta spotrebuje. Tok údajov je obmedzený riadiacim tokom, pretože tok údajov nemôže predchádzať riadiacemu toku. V dôsledku toho musí byť riadiaci tok dokončený skôr, ako je možné špecifikovať tok údajov. Model pracovného toku by mal zahŕňať tok údajov, pretože to umožňuje analýzu ďalších rozhraní nad rámec použitia informácií o riadiacom toku. Existujúce systémy riadenia toku práce však často neumožňujú vizualizáciu toku údajov a zobrazujú iba (miestne) vstupné a výstupné údaje.

Zobrazenie organizačnej štruktúry - každá funkcia v rámci modelu pracovného toku, ak nie je úplne automatizovaná, musí obsahovať prepojenie na organizačnú štruktúru. Relevantnými organizačnými útvarmi v kontexte riadenia pracovného toku sú úloha (v zmysle

kvalifikácie alebo spôsobilosti), organizačná jednotka (trvalá alebo dočasná ako projektový tím), pozícia, typ pozície a osoba ako statická informácia.

Organizačné štruktúry v systémoch riadenia toku práce sa do značnej miery odlišujú. Pokiaľ ide o priradenie organizačných štruktúr k funkciám pracovného toku, musí byť zvolený vždy minimálny súbor organizačných jednotiek, ktoré sú potrebné na vykonanie pracovného toku. Organizačné štruktúry, ktoré sa používajú na modelovanie pracovných postupov, by sa mali vzťahovať na zaužívané organizačné štruktúry podniku uvedené v organizačnej schéme. V prípade, že je potrebné doplniť dôležitú informáciu o organizačnej jednotke, musí sa do modelu pracovného postupu umiestniť podrobná poznámka.

Okrem organizačných jednotiek je potrebné zobrazovať aj ďalšie zdroje. Opäť by sa malo rozlišovať medzi všeobecnou špecifikáciou zdrojov v prvom modeli pracovného toku, ktorý slúži ako základ pre diskusie a modelom spustiteľného pracovného toku. Iba konečný model workflow musí obsahovať úplnú a presnú špecifikáciu všetkých použitých zdrojov. Všetky uvedené IT jednotky musia obsahovať špecifikácie servera, parametre programu atď.

Zobrazenie riadenia - riadiaci tok opisuje logické vzťahy medzi činnosťami workflow. Zatiaľ čo lineárna sekvencia si nevyžaduje špeciálnu pozornosť (okrem požiadavky na špecifikáciu podmienok začiatku a konca), operátory delenia a spájania sú oveľa náročnejšie. Toto je dôležitý rozdiel oproti modelom podnikových procesov, ktoré môžu ľahko zahŕňať rôzne deliace a spájacie operátory bez toho, aby sa modelár musel starať o vykonávanie procesu.

Navrhované operátory delenia OR musia byť špecifikované presne, aby sa mohli stať spustiteľným nástrojom riadenia workflow. Ak neexistuje jednoduchá podmienka prechodu (napr. hodnota objednávky > 10.000 €), musí byť nastavený odkaz, ktorý vedie k vysvetľujúcemu dokumentu (pravidlá značiek, organizačná príručka). Je výhodné vyjadriť príslušné podmienky prechodu použitím priradených uzlov v modeloch (napr. predikátov, miest alebo oblúkových nápisov v Petriho sieťach alebo udalostí v EPC modeloch).

Operátor výstupu ELSE, ako voliteľný operátor, je vhodný pre množstvo modelovacích nástrojov workflow. Operátor ELSE je hodnotený ako "pravda", ak sa nezhodujú podmienky ostatných zodpovedajúcich konektorov. Tento sémantický vzťah je možné zdôrazniť explicitným označením príslušného operátora "ELSE".

Operátory spájania OR (OR-joints) vyžadujú špeciálne zváženie, pretože mnohé systémy riadenia workflow ich vykonávajú nesprávne (ako operátory spájania XOR). Aj keď to v modeloch podnikových procesov nie je rozhodujúce, zahrnutie OR-joins vyžaduje ďalšie informácie o spojeniach, ktoré sú vyhodnotené ako pravda v priebehu procesu. Jedným s prístupov je eliminácia mŕtvej cesty [25]. V tomto prípade zodpovedajúce deliace OR preposiela informáciu do spájacieho OR o všetkých cestách pracovného toku, ktoré sa nevykonajú. S týmto vstupným OR-joint máme všetky potrebné informácie na určenie pokračovania workflow.

Na rozdiel od modelov podnikových procesov väčšina systémov riadenia pracovného toku vyžaduje jeden explicitný štartový a konečný uzol. Tieto uzly musia byť pridané.

5 Záver

Modelovanie je proces vytvárania modelu systému na základe určitých znalostí. Tento proces je obecne veľmi náročný a často vyžaduje znalosti z viacerých odborov. Kvalita vytvoreného modelu často zásadným spôsobom ovplyvňuje výsledky získané neskorším experimentovaním.

Neustále rastúci počet rôznych pohľadov na modelovanie procesov, rôzne účely procesného modelovania, zakomponovaných návrhárov modelov a používateľov modelov, a tiež množstvo dostupných komplexných nástrojov na modelovanie zvyšujú zložitosť modelovania procesov. To znamená, že riadenie kvality procesných modelov je stále náročnejšie, a preto je potrebné, aby sa tí, ktorí sú za kvalitu procesných modelov zodpovední, riadili určitými pravidlami.

V článku boli v súlade s koncepciou IT Governance a rámcom usmernení pre modelovanie GoM špecifikované pravidlá modelovania podnikových procesov pre riadenie pracovného toku. Pravidlá pre modelovanie GoM obsahujú šesť usmernení na zlepšenie kvality procesných modelov. Sú to zásady korektnosti, relevantnosti, ekonomickej efektívnosti, zrozumiteľnosti, porovnateľnosti a systematického návrhu. Dodržiavanie zásad správnosti, relevantnosti a ekonomickej efektívnosti je nevyhnutným predpokladom pre kvalitu modelov. Zásady jasnosti, porovnateľnosti a systematického dizajnu majú iba voliteľný charakter.

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

Balco, P. (2016). *IT Corporate Governance*. http://web.tuke.sk/fei-cit/sarnovsky/RIP/prednasky/RIP-pr_12-ITGovernance.pdf

Becker, J. et al. (2000). *Guidelines of Business Process Modeling*. Business Process Management, Models, Techniques, and Empirical Studies. Springer-Verlag Berlin, Heidelberg, 2000.

Davenport, T.H. (1992). *Process Innovation*. Reengineering Work Through Information Technology. Boston, Massachusetts, 1992.

Davis, M. et al. (1997). *UK GAAP: Generally Accepted Accounting Principles in the United Kingdom*. 5th ed., Clays Ltd, Bungay, Suffolk, 1997.

Filanová, J. (2017). *Moderné prístupy v modelovaní procesov v kontexte s IT Governance*. In Ekonomika, financie a manažment podniku – 2017, zborník vedeckých prác. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2017.

Georgakopoulos, D. et al. (1995). *An Overview of Workflow Management: From Process Modeling to Workflow Automation Infrastructure*. Distributed and Parallel Databases 3, 1995.

Hammer, M. & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation*. A Manifesto for Business Revolution. London, 1993.

Hansen, B. (1994). *Autoregressive Conditional Density Estimation*, International Economic Review, 35, 1994

Chen, P. P.-S. (1997). *The Entity-Relationship Model: Toward a Unified View of Data*. ACM Transactions on Database Systems 1, 1997.

Kettinger et al. (1997). *Business Process Change: A Study of Methodologies, Techniques, and Tools*, MIS Quarterly, 1997.

Lindland, O. I. et al. (1994). *Understanding Quality in Conceptual Modeling*. IEEE Software 11, 1994.

Moody, D. L. & Shanks, G. G. (1998). *What makes a Good Data Model? A Framework for Evaluating and Improving the Quality of Entity Relationship Models*. The Australian Computer Journal, 30, 1998.

Oakland, J. S. (1993). *Total Quality Management: The Route to Improving Performance*. 2nd ed., Nichols Publishing, New Jersey, NJ, 1993.

Poirier, C. A. (1999). *Advanced Supply Chain Management: How to Build a Sustained Competition*. Publishers' Group West, 1999.

Rosemann, M. (1998). *Managing the Complexity of Multiperspective Information Models using the Guidelines of Modeling*. In: Fowler, D., Dawson, L. (eds.): Proceedings of the 3rd Australian Conference on Requirements Engineering. Geelong, 1998.

Tunney, P.B. & Reeve, J.M. (1992). *The Impact of Continuous Improvement on the Design of Activity Based Cost Systems*. Journal of Cost Management, 1992.

von Uthmann, C. & Becker, J. (1999). *Guidelines of Modeling (GoM) for Business Process Simulation*. In: Scholz-Reiter, B., Stahlmann, H.-D., Nethe, A. (eds.): Process Modeling. Berlin, Heidelberg, 1999.

Womack, J. P. et al. (1991). *The Machine That Changed the World*. The Story of Lean Production. Harpercollins, 1991.

Zamperoni, A. & Löhr-Richter, P. (1993). *Enhancing the Quality of Conceptual Database Specifications through Validation*. In: Elmasri, R. A., Kouramajian, V., Thalheim, B. (eds.): Proceedings of the 12th International Conference on the Entity-Relationship Approach – ER `93. Springer-Verlag, Berlin et al., 1993.

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

Ochrana spotrebiteľa: bezpečnosť a kvalita potravín v EÚ
Consumer protection: foods safety and quality in EU

Ľubica Foltínová

Abstract
An important objective of consumer protection is to ensure that consumers in a competitive market are sufficiently informed about the characteristics of products, about the rights to buy goods and how to assert their economic interests in the market. A well-informed consumer should be able to choose a suitable and high-quality product for which he / she gets enough information to make the best decision. It should not be exposed to the hidden risks arising from dangerous products and services or from the dishonest behavior of sellers (from misleading information). Food safety is an important priority for the EU and all its citizens. The EU's food safety policy, which is based on the primary responsibility of private operators1, aims to protect people from the diseases caused by the food they consume. Food safety affects the health of all citizens

JEL classification*: Q1, Q19*
Keywords*: food safety, consumer protection*

1 Úvod

Dôležitým cieľom ochrany spotrebiteľa je zabezpečiť, aby spotrebitelia na konkurenčnom trhu, boli dostatočne informovaní o vlastnostiach výrobkov, o právach pri kúpe tovarov a o spôsoboch, ako uplatňovať na trhu svoje ekonomické záujmy. Dobre informovaný spotrebiteľ by mal mať možnosť vybrať si vhodný a kvalitný výrobok, o ktorom získa dostatok informácií pre prijatie najlepšieho rozhodnutia. Nemal by byť vystavovaný skrytým rizikám vyplývajúcim z nebezpečných výrobkov a služieb alebo z nečestného jednania predajcov (z klamlivých informácií). Bezpečnosť potravín je pre EÚ a všetkých jej občanov významnou prioritou. Politika EÚ v oblasti bezpečnosti potravín, ktorej základom je primárna zodpovednosť súkromných prevádzkovateľov[1], má za cieľ ochrániť ľudí pred chorobami spôsobenými potravinami, ktoré konzumujú. Bezpečnosť potravín má vplyv na zdravie všetkých občanov

1.1 Ochrana spotrebiteľa

Politika štátu v oblasti ochrany spotrebiteľa je založená na skutočnosti, že spotrebiteľ je dôležitým činiteľom trhovej ekonomiky, ktorá má chrániť pred poškodzovaním jeho práv a záujmov.

Dôležitú úlohu ochrany spotrebiteľa preberá štát, ktorý zameriava svoju politiku na pomoc občanom pri tvorbe správnych rozhodnutí a formovanie spotrebiteľov ako sebavedomých občanov ochraňujúcich svoje práva a záujmy. Vo vyspelom svete sa už nepovažuje vzdelávanie spotrebiteľov a prijímanie kvalitných zákonov za ochranu spotrebiteľov, ale za bežnú povinnosť štátu voči občanom. Úlohou štátu je vytvoriť funkčný systém na ochranu spotrebiteľov, na ktorom spolupracujú všetky orgány a inštitúcie, ktoré sú zainteresované na optimálnom fungovaní trhovej ekonomiky.

Účinná politika ochrany spotrebiteľa je zárukou správneho a efektívneho fungovania jednotného trhu. Jej cieľom je chrániť práva spotrebiteľov vo vzťahu k obchodníkom a poskytovať posilnenú ochranu zraniteľným spotrebiteľom. Finančná kríza ukázala, že vďaka predpisom na ochranu spotrebiteľa sa trhy môžu stať spravodlivejšími a kvalita hospodárskej súťaže sa môže zvýšiť. Posilnenie postavenia spotrebiteľov a účinná ochrana ich bezpečnosti a hospodárskych záujmov sa stali kľúčovými cieľmi európskej politiky.

Dodržiavanie práv zákazníka, prosperita a blaho sú hlavnými hodnotami EÚ, čo sa odráža aj v jej zákonoch. Členstvo v Európskej únii zabezpečuje aj dodatočnú ochranu spotrebiteľov. Tu opisujeme 10 hlavných zásad, ako vás ochraňujú zákony EÚ ako spotrebiteľa, bez ohľadu na to, z ktorej krajiny EÚ pochádzate.

1.1.1 Inštitucionálne zabezpečenie ochrany spotrebiteľa v EÚ

Krajiny Európskej únie sa už od polovice sedemdesiatych rokov intenzívne snažili o vytvorenie určitého minimálneho štandardu ochrany spotrebiteľa, ktorý by bol zaručený vo všetkých členských krajinách. Toto zabezpečenie by znamenalo istotu pre spotrebiteľa, že všade v EÚ sú jeho práva chránené rovnako ako na domácom trhu a preto môže mať dôveru v tovar ponúkaný v inej členskej krajine. Naplnením tejto požiadavky sa zaoberajú jednotlivé inštitúcie EÚ.

Tabľka 1

Pôsobnosť hlavných inštitúcií EÚ v ochrane spotrebiteľa

Pôsobnosť hlavných inštitúcií EÚ v ochrane spotrebiteľa	
Rada Európskej únie	Je hlavnou zákonodarnou inštitúciou. Bez súhlasu Rady by sa nijaký právny predpis nestal súčasťou práva EÚ a teda ani spotrebiteľského práva. OS spadá primárne do pôsobnosti Rady pre zamestnanosť, sociálnu politiku, záležitosti zdravia a spotrebiteľa. V rámci Rady EÚ sú taktiež prejednávané otázky OS v pracovnej skupine Rady I3 – Ochrana spotrebiteľa a informácie. V nej sú prediskutované všetky návrhy právnych predpisov a ostatných dokumentov.
Európsky parlament	spolurozhoduje pri vytváraní legislatívy z oblasti ochrany spotrebiteľa a hrá významnú úlohu pri presadzovaní spotrebiteľskej politiky a legislatívy. Záležitosťami OS sa v Európskom parlamente venuje primárne Výbor pre vnútorný trh a ochranu spotrebiteľa (IMCO). Tento výbor je zameraný na otázky týkajúce sa koordinácie vnútroštátnych právnych predpisov, opatrení majúcich za cieľ určenie a odstránenie možných prekážok na fungovanie vnútorného trhu a presadzovaní ochrany hospodárskych záujmov spotrebiteľov.
Európska komisia	Európska komisia je nadnárodný orgán, ktorý nie je podriadený žiadnej štátnej moci. Má právo a povinnosť sledovať, kontrolovať a dohliadať na plnenie komunitárneho práva v celej EÚ. V prípade, že zistí nedostatky, začne proti štátom priestupkové konanie a neskôr ich žaluje na Európskom súdnom dvore. Jej najväčšie právomoci sú v oblasti práva. Iniciuje návrhy zákonov a dohliada nad dodržiavaním prijatých zmlúv. V EK má za oblasť ochrany spotrebiteľa najväčšiu zodpovednosť Generálne riaditeľstvo zdravia a ochrany spotrebiteľa (DG SANCO). Súčasným poslaním Generálneho riaditeľstva je zaistenie ochrany zdravia, bezpečnosti a ekonomických záujmov spotrebiteľa a verejného zdravia. S cieľom oboznámiť občanov EÚ s ich právami v situáciách, kedy by boli ohrozené ich spotrebiteľské práva, vydala 20. júla 2004 EK – Generálne riaditeľstvo zdravia a ochrany spotrebiteľa tzv. informačný balíček s názvom „Ochrana spotrebiteľa v Európskej únii: desať základných pravidiel“ V dokumente sú popísané oblasti, v ktorých EÚ chráni spotrebiteľa.

Zdroj: Spracované podľa EU ttps://europa.eu

Desať základných pravidiel ochrany spotrebiteľa (ŠVPS SR**):**

1. Nakupujte, čo chcete, kde chcete
2. Ak výrobok nefunguje, pošlite ho späť
3. Vysoká úroveň bezpečnosti pre potraviny a iný spotrebný úver
4. Poznajte to, čo jete
5. Zmluvy by mali byť spravodlivé voči spotrebiteľom
6. Spotrebitelia môžu zmeniť svoje rozhodnutie
7. Zjednodušenie porovnávania cien
8. Spotrebiteľov nemožno zavádzať
9. Ochrana počas dovolenky
10. Účinná náhrada škody pri cezhraničných sporoch

 ISBN 978-80-225-4656-0

Program činnosti EÚ v oblasti spotrebiteľskej politiky pozostáva najmä z Európskeho programu pre spotrebiteľov a programu Spotrebitelia na roky 2014 – 2020 (Európsky parlament).

Program pre spotrebiteľov má rôzne ciele:

- podporovať bezpečnosť spotrebiteľov pomocou balíka predpisov o bezpečnosti výrobkov a dohľade nad trhom z roku 2013, a najmä lepšou identifikáciou a vysledovateľnosťou výrobkov, opatreniami na posilnenie bezpečnosti v potravinovom reťazci a novými pravidlami o bezpečnosti kozmetických výrobkov zavedenými v polovici roku 2013, — zvyšovať povedomie o právach spotrebiteľa: vyvinuté boli interaktívne nástroje, napríklad Consumer Classroom (škola spotrebiteľov), s cieľom informovať a vzdelávať spotrebiteľov a pomôcť im plne sa zapojiť do jednotného trhu,
- posilniť presadzovanie pravidiel na ochranu spotrebiteľa koordinovanými opatreniami proti porušovaniu právnych predpisov EÚ v oblasti ochrany spotrebiteľa formou kontrol internetových stránok sieťou vnútroštátnych orgánov zodpovedných za ochranu spotrebiteľa; a jednoduchými, rýchlymi a lacnými mimosúdnymi postupmi nápravy pre spotrebiteľov, dostupnými vďaka smernici o alternatívnom riešení sporov (2013) a nariadeniu o riešení spotrebiteľských sporov online (2013)
- začleniť záujmy spotrebiteľov do kľúčových sektorových politík novými právnymi predpismi v sektoroch ako telekomunikácie, digitálne technológie, energetika, doprava a potravinárstvo a novými opatreniami na zvýšenie transparentnosti a prístupu k retailovým finančným službám a uľahčenie presunov bankových účtov,
- posilniť ochranu spotrebiteľov, čo je aj hlavným cieľom stratégie spotrebiteľskej politiky EÚ, ako sa uvádza v pracovnom dokumente útvarov Komisie o posilnení práv spotrebiteľov v EÚ, ktorého cieľom je posilniť právomocí spotrebiteľov v EÚ výberom, informáciami a povedomím o právach spotrebiteľov a prostriedkoch nápravy. V programe pre spotrebiteľov sa tiež identifikujú výzvy, napríklad prechod k udržateľnejšej spotrebe a riešenie osobitných potrieb zraniteľných spotrebiteľov.

Program Spotrebitelia na roky 2014 – 2020, ktorý má rozpočet 188,8 milióna EUR, bude podporovať spotrebiteľskú politiku EÚ počas ďalších rokov.

Európske inštitúcie systematicky monitorujú spotrebiteľskú politiku prostredníctvom hodnotiacej tabuľky spotrebiteľských podmienok, ktorá sleduje vnútroštátne podmienky pre spotrebiteľov v troch oblastiach (znalosť a dôvera, dodržiavanie a presadzovanie, sťažnosti a riešenie sporov) a skúma pokrok pri integrácii maloobchodného trhu EÚ na základe cezhraničných transakcií medzi podnikateľmi a spotrebiteľmi a rozvoja elektronického obchodovania. Spotrebiteľská politika sa sleduje aj prostredníctvom hodnotiacej tabuľky spotrebiteľských trhov, ktorá robí prieskum medzi spotrebiteľmi, ktorí nedávno uskutočnili nákup, s cieľom zistiť výkonnosť viac ako 40 spotrebiteľských trhov podľa kľúčových ukazovateľov, ako sú dôvera, že predávajúci dodržiavajú pravidlá ochrany spotrebiteľa, porovnateľnosť ponúk, dostupná ponuka na trhu, miera naplnenia očakávaní spotrebiteľov a škody spôsobené problémami, s ktorými sa spotrebitelia stretávajú.

1.1.2 Ochrana spotrebiteľa: Nové pravidlá proti klamlivým a nekalým praktikám

Európsky parlament schválil nové pravidlá ochrany spotrebiteľov. Nová smernica, na ktorej znení sa vyjednávači EP a Rady (ministrov) EÚ už neformálne dohodli, sa zameriava na:

- prispôsobenie úniových pravidiel ochrany spotrebiteľov internetovému veku. Spotrebiteľom by mala priniesť informácie o spôsobe zostavovania poradia online ponúk a umožniť im rozoznať, kedy ide o takzvané platené umiestnenie, pri ktorom

tretie strany platia za lepšiu viditeľnosť svojej ponuky. Sprehľadniť by sa malo aj využívanie online recenzií a personalizovaná tvorba cien. Online trhy a porovnávacie služby, napríklad Amazon, eBay, AirBnb či Skyscanner, by mali v budúcnosti zverejniť hlavné parametre, ktoré určujú poradie ponúk, v akom sa zobrazia spotrebiteľovi na základe ním zadaného vyhľadávania. Spotrebitelia by tiež mali byť jasne informovaní, či nakupujú tovary alebo služby priamo od platformy, od obchodníka alebo od súkromnej osoby, aby si boli vedomí úrovne následnej ochrany - napríklad v prípade reklamácie, a či bola pri ich nákupe použitá personalizovaná cenotvorba.

- dvojakú kvalitu produktov, teda situácii, keď sú výrobky odlišného zloženia či s rôznymi charakteristikami ponúkané pod rovnakou značkou. Schválený text rozširuje aktuálnu definíciu klamlivých obchodných praktík, za ktoré by sa v budúcnosti mohlo považovať aj to, ak spoločnosť propaguje tovar v jednom členskom štáte ako identický s tovarom uvádzaným na trh v ďalších štátoch, hoci majú tieto tovary podstatne odlišné zloženie alebo vlastnosti. Zakázať takúto praktiku však bude možné iba za predpokladu, že odlišné zloženie nebude odôvodnené legitímnymi a objektívnymi faktormi.Medzi tieto faktory by mali patriť okrem iného dostupnosť alebo sezónnosť surovín, zlepšovanie prístupu k zdravým a výživným potravinám či právo obchodníka ponúkať tovar rovnakej značky na rôznych geografických trhoch v baleniach rôznej hmotnosti alebo objemu.
- predložený text zároveň žiada Európsku komisiu, aby do dvoch rokov po účinnosti smernice dôkladne posúdila novovzniknutú situáciu a v prípade potreby navrhla zaradenie dvojakej kvality produktov priamo medzi nekalé obchodné praktiky.

2 Bezpečnosť a kvalita potravín

Bezpečnosť potravín je potrebné zabezpečovať na rôznych úrovniach. Základom pre vznik bezpečnej potraviny je legislatíva. Stanoviť legislatívne požiadavky na bezpečnosť potravín je jednoduchšie ako na kvalitu potravín. Preto je legislatíva bezpečnosti potravín daná v právnych predpisoch EÚ resp. v národných legislatívach. Za uplatňovanie legislatívy a teda reálnu výrobu bezpečných potravín zodpovedajú prevádzkovatelia potravinárskych podnikov, ktorý musia podľa nej postupovať. Práve suroviny podmienky výroby a technologické procesy sú dôležité pre vznik bezpečnej potraviny. A nielen to, prevádzkovateľ potravinárskeho podniku musí vykonať aj kontrolu toho čo vyrába. Ten kto vyrába aj zodpovedá za výrobky, ktoré umiestňuje na trh a práve na to mu slúži vlastný vnútorný systém kontroly. Nad týmto systémom bdie úradná kontrola potravín a samotný spotrebitelia. Ak sa na trh aj napriek všetkým systémom kontroly dostane potravina riziká je povinnosťou je nahlásiť do systému rýchlej výmenu informácii (RASFF).

Bezpečnosť potravín je pre EÚ vysokou prioritou a zasahuje všetkých občanov. EÚ sa snaží chrániť svojich občanov pred nebezpečenstvami, ktoré môžu byť prítomné v potravinách. Európsky dvor audítorov vydal správu, kde sa uvádzajú výsledky kontroly, či má model EÚ pre bezpečnosť potravín pevný základ a či je náležite uplatňovaný, najmä pokiaľ ide o chemické nebezpečenstvá. Zistilo sa, uvádza sa v správe, že model má pevný základ, je uznávaný na celom svete a európski občania sa tešia jednej z najvyšších mier záruky bezpečnosti potravín vo svete. Takisto sa však zistilo, že model EÚ pre bezpečnosť potravín je preťažený a čelí určitým výzvam. Komisii boli predložené odporúčania k tomu, ako tieto výzvy riešiť a ako zlepšiť fungovanie modelu bezpečnosti potravín.(Európsky dvor audítorov (2019)

Účelom modelu bezpečnosti potravín je bojovať proti trom typom ohrození: fyzickým, biologickýma chemickým. Tento audit bol zameraný na chemické ohrozenia. Všetky potraviny pozostávajú z chemických látok. Chemické nebezpečenstvá sú látky, ktoré majú potenciál vyvolať nepriaznivé zdravotné účinky a ktoré sa v potravinách vyskytujú buď prirodzene alebo

sú do nich pridané počas výroby potravín alebo pri manipulácii s nimi (pozri tabuľu 1). Patria medzi ne niektoré prídavné látky, pesticídy a určité kovy. Rezíduá niektorých látok sa môžu zachovať a mať vplyv v ďalších článkoch potravinového dodávateľského reťazca alebo na rôzne kategórie výrobkov. Napríklad rezíduá pesticídov, ktoré sa použili pri pestovaní rastlín na krmivá, možno neskôr odhaliť pri testoch potravín živočíšneho pôvodu. Preto sa v súvislosti s modelom EÚ pre bezpečnosť potravín uplatňuje integrovaný prístup, ktorý zahŕňa opatrenia vzťahujúce sa na celý potravinový reťazec, od krmív pre zvieratá, zdravia zvierat, ochrany rastlín a výroby potravín až po spracovanie, skladovanie, prepravu, dovoz, vývoz a maloobchodný predaj. Chemické nebezpečenstvá môžu byť prítomné vo všetkých potravinách vrátane potravín z ekologickej poľnohospodárskej výroby.

Tabuľka 2

Skupiny chemických nebezpečenstiev podliehajúcich regulácii zo strany EÚ

Skupiny chemických nebezpečenstiev podliehajúcich regulácii zo strany EÚ	
Regulované zložky potravín	Prídavné látky v potravinách Potravinárske enzýmy Zdroje živín (výživové doplnky/rastlinné výťažky)
Rezíduá v potravinovom reťazci	Kŕmne doplnkové látky Veterinárne látky Pesticídy
Kontaminanty	Látky znečisťujúce životné prostredie Prírodné kontaminanty Kontaminanty vznikajúce pri procesoch
Materiály prichádzajúce do styku s potravinami	

Zdroj: Európsky dvor audítorov (2019)

Pokiaľ ide o ochranu pred chemickými látkami, model EÚ pre bezpečnosť potravín sa vo svete považuje za referenčný vzor a podľa Svetovej zdravotníckej organizácie (WHO) sa občania EÚ tešia jednej z najvyšších mier záruky bezpečnosti potravín vo svete. Potraviny dovezené do EÚ spĺňajú tie isté prísne normy bezpečnosti, EÚ okrem toho vyžaduje, aby aj krajiny mimo EÚ dodržiavali normy EÚ.

3 Záver

Bezpečnosť potravín je v súčasnom období zabezpečovaná na vysokej úrovni. Je garantovaná ako legislatívne, tak aj inštitucionálne a personálne. No aj napriek tomu vznikajú problémy a kauzy, ktoré majú priamy dopad na správanie sa spotrebiteľov a ich zdravie. Potraviny sú kontrolované oveľa zodpovednejšie ako kedykoľvek v minulosti, ale sú aj oveľa zraniteľnejšie ako kedykoľvek v minulosti.V krajinách Európskej únie sa vyrábajú a predávajú aj napriek rozsiahlosti trhu zdravotne najbezpečnejšie a najkvalitnejšie potraviny. Zároveň sú preto na výrobcov a obchodníkov kladené v Únii najvyššie nároky.

Bezpečnosť potravín je pre EÚ významnou prioritou, má vplyv na všetkých občanov a je úzko prepojená s obchodnými politikami. Politika EÚ v oblasti bezpečnosti potravín má za cieľ zaručiť vysokú mieru ochrany ľudského života a zdravia a chrániť občanov pred tromi typmi nebezpečenstiev v potravinách: fyzickými, biologickými a chemickými.

Bezpečnosť potravín a ochrana spotrebiteľa dnes na Slovensku rezonujú aj v súvislosti s témou dvojakej kvality tovarov v krajinách Únie.

Na Slovensku Štátna veterinárna a potravinová správa vykoná ročne 50 až 60 tisíc kontrol. Kým pred piatimi rokmi bolo porušovanie zákona na úrovni približne 19 percent, dnes Štátna veterinárna a potravinová správa hovorí o 9 percentách. Znižovanie počtu porušení je podľa

 ISBN 978-80-225-4656-0

Bíreša výsledkom zefektívnenia kontrol, ale aj väčšej zodpovednosti subjektov, ktoré vyrábajú, skladujú a predávajú potraviny.

Poznámka
Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu KEGA MŠ SR č. 002EU-4/2019: "Integrácia a systematizácia výsledkov vedeckovýskumnej činnosti v oblasti ochrany spotrebiteľa, s primárnou orientáciou na potravinovú bezpečnosť, za účelom modelovania adekvátneho spotrebiteľského správania" v rozsahu 100%.

Použitá literatúra (References)

EURÓPA – PORTÁL EURÓPSKEJ ÚNIE, (2019): *Činnosti Európskej únie: Spotrebitelia* 2019. Database. http:// europa.eu/.[accessed 28.10.2019]

Európsky dvor audítorov (2019): *Osobitná správa č. 02/2019: Chemické nebezpečenstvá v našich potravinách: politika EÚ v oblasti bezpečnosti potravín nás chráni, čelí však výzvam,* Database. http://eca.europa.eu/sk [accessed 28.10.2019]

Európsky parlament (2019): *Informačné listy EÚ: Spotrebiteľská politika: zásady a nástroje*, (2019), Database. http:// europarl.europa.eu, [accessed 28.10.2019]

Kollár Vojtech. (2015): *Bezpečnosť a kvalita potravín*, Database. http:// sszp.eu, [accessed 28.10.2019]

Nariadenie Európskeho parlamentu a Rady (EÚ) č. 254/2014 z 26. februára 2014 o viacročnom programe Spotrebitelia na roky 2014 – 2020,

Štúdia Aspekty ochrany spotrebiteľa v oblasti finančných služieb, vypracovaná pre výbor IMCO, tematická sekcia A, 2014. http://europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2014/507463/IPOLIMCO_ET(2014)507463_EN.pdf

ŠVPS SR (2019): *10 základných pravidiel ochrany spotrebi*teľa, Database. http://svps.sk/potraviny/info_ochrana_10_zasad.asp [accessed 28.10.2019]

Veda na dosah (2019): *Chemické nebezpečenstvá v našich potravinách*, Database. http:// **vedanadosah.cvtisr.sk** [accessed 28.10.2019]

Contact

Ing. ĽubicaFoltínová, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: lubica.foltinova@euba.sk

Rozvoj malých a stredných podnikov prostredníctvom tvorby klastrov
Development of Small and Medium Enterprises through creation of clusters

Denisa Gajdová

Abstract
*The main reasons for cooperation and clustering are economy of scale, natural development of the area where they are active, more educated workforce, increased knowledge, traditions, etc. It is more than 20 years ago, plenty of international organizations as the OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development), UN (*United Nations Organisation) *or EU(European Union) have stressed importance of cooperation and clustering of SMEs, as the one of the highest priority for states and regions in the World and at all levels. Surivival of Small and Medium Sized Enterprises is many times influenced not only by financial support as could seems from the first poin of view, but also by the innovative activity and ability to join and cooperate, that mean level of clustering. That is why understanding of the government and its support of the SMEs through the cluster approach is one of the main aktivity that could be done for these enterprises. Except clusters and networks which could be created and exist individually, there are also natural clusters of the industrial areas that are concentrated geographically.*

JEL classification: *M2, O3*
Keywords: *Networking, Clusters, Small and Medium Sized Enterprises, Government, Legislation, Concentration, Vertical And Horizontal Cooperation*

1 Úvod

Už pred dvadsiatymi rokmi rôzne medzinárodné organizácie a agentúry ako OSN (Organizácia spojených národov), OECD (Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj), EÚ (Európska únia) a pod., odporučili ako prioritu pre všetky úrovne riadenia podporu malých a stredných podnikov (MSP) formou klastrového prístupu. Mnohé malé a stredné podniky denne zápasia v boji o prežitie, pretože iba malé percento z nich má dostatok vlastných zdrojov na dlhodobé zaistenie existencie a rozvoja firmy. Pre mnohé z nich je preto, z dôvodu udržania svojho postavenia na trhu alebo vlastného prežitia, perspektívnou a schodnou cestou nájdenie partnera, ktorý by umožnil podniku ďalej prežiť, teda vytvorenie istého druhu spolupráce (kooperácie). Predovšetkým malé podniky a mikropodniky sa jej však bránia, z dôvodu neznalostí, individualizmu či potreby nezávislosti.

Súčasnosť, ktorá je najčastejšie charakterizovaná prebiehajúcimi procesmi globalizácie a stále silnejším konkurenčným prostredím, predovšetkým ako dôsledok tlaku nadnárodných korporácií a spoločností, je pre malé a stredné podniky čoraz komplikovanejšia. Kooperácia MSP môže mať rôznu formu – od úzkych spojení cez spoločné podnikanie, až po voľne otvorené strategické partnerstvá.

Strategické partnerstvo odráža vzájomný vzťah dvoch alebo viacerých podnikov, ktoré sa spolu dohodnú na spoločnom plnení určitého strategického cieľa alebo cieľov a za účelom naplnenia tohto cieľa budú vzájomne kooperovať (SMOLKOVÁ, E.-BOROVSKÝ, J. 2005).

K formám strategického partnerstva tak patrí napríklad fúzia či akvizícia kedy ide o tesné formy priameho získania kontroly nad získaným podnikom či priame splynutie s ním. Medzi oveľa voľnejšie podľa uvedených autorov patria aliančné dohody, sieťové aliancie či rôzne nemajetkové prepojenia.

Združenie podnikov vzniká spojením dovtedy právne a hospodársky samostatných podniky do väčších hospodárskych celkov, bez toho aby sa musela odstrániť právna samostatnosť podnikov pri rozhodovaní. „Kooperácia sa tak teda mení na základ práce a je životaschopná vtedy ak sa stretne s dôverou a uznaním rôznych organizácií, ktoré pracujú s cieľom vytvoriť siete, ktoré by dosiahli spoločné ciele a méty a ktoré by im umožnili byť konkurencieschopné.“ (OÑORO, M, 2007).

Klastre sú považované za významný mikroekonomický faktor, ktorý zvyšuje prosperitu regiónov, zvyšuje prílev priamych zahraničných investícií, vytvára prostredie vhodné pre inovácie a tvorbu znalostí (z toho dôvodu sú regióny so silnými klastrami považované za inovačných lídrov). Malé a stredné podniky nie sú na rozdiel od tých veľkých schopné využívať napríklad úspory z rozsahu, nemajú dostatočné kapacity a prostriedky pre výskum vzdelávanie svojich zamestnancov, získavanie informácií apod. V tejto súvislosti je kooperácia ako spojenie malých a stredných podnikov, prostredníctvom klastra, možnosťou na zvýšenie ich konkurencieschopnosti.

Podľa Portera (1990) možno klaster chápať ako geografické sústredenie vzájomne prepojených firiem, špecializovaných dodávateľov, poskytovateľov služieb, firiem v príbuzných odvetviach a pridružených inštitúcií ako sú univerzity, agentúry a obchodné združenia, ktoré súťažia ale zároveň konkurujú. Zároveň vyslovuje predpoklad, že vzájomne prepojené odvetvia sústredené geograficky na vymedzenom území sú hnacou silou národného, regionálneho a miestneho rozvoja.

Vzťahy medzi spoločnosťami môžu byť vertikálne (tvoriace hodnotový reťazec), alebo horizontálne, pokiaľ spoločnosti ponúkajú produkty alebo služby pri využití podobných vstupov, technológií a pod. Vytvorenie takéhoto prepojenia podnikov by zapojeným spoločnostiam malo priniesť výhody. Tie môžu mať formu úspor nákladov, získanie nových trhov alebo zákazníkov na existujúcich trhoch, zvýšenie vplyvu na rozhodovanie vládnych a regionálnych štruktúr a pod. Spoločné záujmy môžu mať podniky v oblastiach ľudských zdrojov, výskumu a inovácií, obchodnej propagácie, financovaní investícií, lobovanie a pod.

Sieťovanie alebo kooperácia môže mať podobu formálnej alebo neformálnej výmeny informácií a poznatkov prostredníctvom osobných stretnutí členov klastra, spoločného portálu, novín, informačného centra a pod. Manažment klastra môže sprostredkovávať výmenu informácií medzi členmi klastra ale aj s ďalšími prvkami mikroprostredia (dodávatelia, odberatelia, vzdelávacie a výskumné inštitúcie a pod.).

V oblasti ľudských zdrojov môže mať spolupráca podobu zvyšovania kvalifikácie zamestnancov prostredníctvom usporadúvania spoločných seminárov, konferencií, vzdelávacích kurzov ale tiež spoločných vzdelávacích centier. Financovanie takýchto aktivít môže byť z vlastných zdrojov alebo na financovanie môžu byť využité prostriedky z projektov a pod.

2 Inovačné aktivity klastrov.

Inovácie udržiavajú životaschopnosť a prosperitu spoločností na trhu a výskum a vývoj je predpokladom budúceho rozvoja, preto je nemenej významnou oblasťou spolupráce aj spoločný výskum a inovácie. Podpora inovačných procesov sa zameriava na nové produkty a služby alebo zdokonaľovanie už existujúcich produktov a služieb. Spolupráca podnikov v klastri môže mať podobu spoločných informácií a nápadov, spoločných výskumných projektov a pod. Podniky môžu spoločne budovať výskumnú infraštruktúru alebo spolupracovať s výskumnými inštitúciami (výskumné ústavy, vysoké školy a pod.), ktoré disponujú potrebným materiálovým a technickým vybavením, ako aj potrebným ľudským kapitálom. Často sú z toho dôvodu aj prevádzkovateľmi inkubátorov a vedeckotechnických

 ISBN 978-80-225-4656-0

parkov. Spolupráca s klastrami je z toho dôvodu aj významným prínosom pre vysoké školy a výskumné inštitúcie, pretože prostredníctvom klastrov sa výsledky výskumu dokážu realizovať v praxi.

Oblasť marketingu a obchodu ponúka množstvo príležitostí pre realizovanie spoločných aktivít, napríklad: spoločný nákup (možnosť výraznejšieho tlaku na kvalitu dodávok a ich cenu), spoločná výroba (perspektíva uspokojenia vyššieho počtu zákazníkov alebo možnosť vyššej špecializácie prostredníctvom spojenia podnikov z rôznych článkov hodnotového reťazca čo v konečnom dôsledku umožňuje aj menším podnikom aby sa špecializovali a konkurovali tak väčším, vertikálne prepojeným podnikom), účinnejšia logistika (spoločné náklady na marketingové prieskumy trendov na trhoch, spoločná účasť na výstavách a veľtrhoch, napr. spoločný katalóg výrobkov a služieb, možnosť využitia spoločného loga, obchodnej značky, reklamy a pod.

Financovanie investičných zámerov má pre rozvoj regiónov, a samotných klastrov, výrazný vplyv. Spojené financovanie a môže byť významným zdrojom zníženia celkových nákladov. Prístup k financiám môže byť pre klaster jednoduchšie ako pre samotné podniky. Malé a stredné podniky môžu mať prínos s prítomnosti veľkých spoločností v klastri, napríklad pri ručení za úvery pri financovaní spoločných investícií, zdroje môžu byť lacnejšie.

Ďalšou významnou oblasťou, ktorá môže byť užitočná pre rozvoj klastrov a jeho členov je lobovanie, ktorého cieľom môže byť zlepšenie legislatívy, dotačnej politiky a pod. Môžu byť tiež podnetom pre vládu alebo regionálne samosprávy v oblasti investícií do osobitnej infraštruktúry, pričom vďaka nákladovej efektivite, ktorú môže klaster dosiahnuť, sú ďalšie investície oveľa jednoduchšie zdôvodniteľné.

Pre celkový rozvoj klastra môžu byť významné ďalšie podporné aktivity, ktoré môže vedenie klastra svojim členom ponúkať, napríklad zabezpečovať efektívnu spoluprácu napríklad pri príprave a riadení projektov, zabezpečenie daňového, účtovného či legislatívneho poradenstva, bankových služieb a pod.

Medzi hlavné prínosy klastrov považujú autori publikácie „Klastrovanie, predpoklad úspechu (MH SR, 2012):

- dosahovanie úspor a zníženie nákladov (možnosť dosiahnuť kritické množstvo, vzrast výroby a odbytu)
- zníženie obmedzení a zvýšenie špecializácie (špecializácia menších firiem a prístup k medzinárodným sieťam)
- zvýšenie konkurencieschopnosti
- zvýšenie rýchlosti prenosu informácií a zavádzania progresívnych technológií (vplyvom blízkosti firiem, silných väzieb)
- zvýšenie moci a vplyvu menších firiem
- umožnenie efektívneho prepojenia a partnerstva (spolupráca, veda a výskum, siete, dôvera)
- tvorba prostredia vhodného pre inovácie a tvorbu znalostí.

V Európskej únii bola v roku 2009 spustená iniciatíva European Cluster Observatory, ktorá má za úlohu monitorovať vývoj a stav klastrových organizácií vo vyše 204 regiónoch. Najväčšie množstvo klastrov bolo zaznamenaných v oblastiach:

- IT
- Biotechnológie
- Automobilový priemysel
- Ekológia

 ISBN 978-80-225-4656-0

Na Slovensku za klastre vyskytujú oficiálne iba v oblasti cestovného ruchu, informačných technológií a automobilového priemyslu, napriek tomu, že klastrové iniciatívy možno vnímať aj v iných oblastiach priemyslu a služieb. Keďže slovenská legislatíva priamo pôsobenie klastrov neupravuje, väčšina formálnych združení funguje ako občianske združenie.

3 Prínosy klastrov pre rozvoj malých a stredných podnikov na Slovensku

V posledných rokoch je možné tiež v rámci Slovenska vnímať vznik nových podnikateľských iniciatív – klastrov. Klaster je v slovenskej ekonomickej teórii relatívne mladý pojem (hoci sa celosvetovo objavil približne v 90. rokoch minulého storočia) definujúci spájanie podnikov,

V rámci dokumentov OECD uvádza osobitné a všeobecné nástroje na podporu inovačných sietí pre malé a stredné podniky s príkladmi vo vybraných krajinách. Ako možno vidieť z tabuľky nižšie, všeobecné podporné aktivity sú osobitne vytvárané pre malé a stredné podniky vo viacerých krajinách, naproti tomu špecifické nástroje zamerané na podnikanie a vedu sú skôr orientované na väčšie podniky.

Tabuľka 1

Typológia nástrojov na podporu inovačných sietí vrátane príkladov

<table>
<tr><th></th><th colspan="2">všeobecné</th><th colspan="3">Zamerané na podnikateľsko-vedecký vzťah (napr. výskum)</th></tr>
<tr><td></td><td>Záujem o tvorbu sietí a hľadanie partnerov</td><td>Aktívna podpora organizácie a tvorba sietí</td><td>Finančná a inštitucionálna podpora</td><td>Regulačný prístup</td><td>Daňové iniciatívy</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Osobitné pre MSP</td><td rowspan="2">Inovačný portál (Kanada) Inno-NET Portal (Kórea)</td><td>Spoločný výskum (CRAFT) (EÚ)</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td colspan="2">Pro-Inno (Nemecko)</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="2">Inovačné centrá (väčšina Európskych krajín)</td><td>TEFT (Nórsko)</td><td></td><td rowspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="2">SBIR/STTR (USA)</td></tr>
<tr><td>Nešpecifické pre MSP</td><td colspan="2"></td><td>Inovačné konzorciá (Dánsko) CRCs (Austrália) K centrá (Rakúsko)</td><td colspan="2"></td></tr>
</table>

Zdroj: OECD, 2013

Strategický význam budovania klastrov pre MSP však spočíva predovšetkým v ich prínosoch. Nedostatočné množstvo zdrojov, predovšetkým finančných, potrebných pre zvyšovanie inovačnej výkonnosti, vytvára potrebu združovania sa do klastrov. Rozsah niektorých projektov neumožňuje jednotlivým MSP ich financovanie. MSP majú potrebu zabezpečiť množstvo drobných projektov a aktivít, napríklad zabezpečenie nákupu, proexportných aktivít, výskumu, inovácií, alebo projektov pre vzdelávanie pracovníkov.

Medzi proexportné aktivity, ktoré klaster môže ponúknuť svojim členom možno zaradiť spoločnú účasť na veľtrhoch a výstavách, účasť na podnikateľských misiách doma a v zahraničí, spoločnú prezentáciu klastra doma a v zahraničí, spoločnú databázu s obchodnými ponukami, kooperačnými požiadavkami a s teritoriálnymi informáciami

 ISBN 978-80-225-4656-0

V regióne pôsobnosti klastra vzniká koncentrácia osobitných dodávateľov, ktorí dokážu plniť dodávky rýchlejšie, vo vyššej kvalite, lacnejšie a plniť dodávky so špeciálnymi technickými požiadavkami. Klaster tvorí dodávateľský reťazec s MSP, ktoré sa špecializujú na špecifické činnosti. Pri existencii viacerých konkurujúcich si dodávateľov, sa tieto postupne špecializujú a presúvajú svoje aktivity do odlišných činností. Klaster ponúka zákazníkom výrobky s vyšším inovačným stupňom, kvalitnejšie a cenovo výhodnejšie ako konkurencia, čím priťahuje nových zákazníkov z iných regiónov s novými požiadavkami.

Spoločné marketingové aktivity, prezentácie klastra a regiónu budujú spoločnú značku. Tieto aktivity priťahujú do regiónu a klastra nové podniky a investorov v danom a v príbuzných odvetviach.

Aktivity klastra zamerané na výmenu poznatkov, napríklad organizovanie konferencií, vydávanie odborných publikácií, alebo iná vzájomná výmena vedomostí, uľahčujú prístup podnikov k vedomostiam.

V posledných rokoch je možné v rámci Slovenska vnímať vznik nových podnikateľských iniciatív – klastrov. Klaster je v slovenskej ekonomickej teórii relatívne mladý pojem (hoci sa celosvetovo objavil približne v 90. rokoch minulého storočia) spájania podnikov, prostrednícvom klastrov je na Slovensku zaznamenané až v posledných piatich rokoch, napriek tomu, že výhod plynúcich z klastrovania je oveľa viac ako potenciálne nevýhody s tým spojené.

Ďalšou z možností ako prispieť k zvýšeniu podnikateľskej konkurencieschopnosti je tvorba podnikovej siete. Podnikovou sieťou môžeme zjednodušene nazvať strategickú alianciu medzi obmedzenou skupinou jasne definovaných nezávislých podnikov, ktoré spolupracujú kvôli dosiahnutíu spoločných cieľov v rámci strednodobého a dlhodobého časového horizontu, pričom je zameraná na posilnenie konkurencieschopnosti odlišných účastníkov.

Tabuľka 2
Dôvody kooperácie MSP

Mikropodniky	Malé podniky	Stredne veľké podniky
Prístup na nové a väčšie trhy	Prístup na nové a väčšie trhy	Zníženie nákladov
Väčšie dodávky produktov	Dodatočné výrobné kapacity	Zníženie nákladov
Prístup ku know-how a technológii	Zníženie nákladov	Prístup na nové a väčšie trhy
Prístup ku kapitálu	Prístup ku kapitálu	Prístup ku kapitálu

Zdroj:, STRÁŽOVSKÁ, H. - STRÁŽOVSKÁ, Ľ. - PAVLÍK, A.

Medzi všeobecné výhody plynúce z klastrovania možno zahrnúť:

- zvýšenie dopytu pre produkty a služby firiem organizovaných v klastri
- zvyšovanie kvalifikácie pracovnej sily
- zlepšovanie technologických kapacít firiem
- zvyšovanie špecializácie dodávateľov
- zlepšovanie špecializácie dodávateľov
- zlepšovanie prístupu na lokálne a globálne trhy
- znižovanie nákladov
- reštrukturalizácia a rozvoj regionálnej a (národnej) ekonomiky
- rozvoj medzinárodnej spolupráce v oblasti delenia trhov, implementácie nových technológií, vývoja nových výrobkov
- efektívnejšie využívanie regionálnych verejných zdrojov

 ISBN 978-80-225-4656-0

Naopak medzi nevýhody možno zaradiť:
- závislosť na veľkých firmách
- závislosť na verejných zdrojoch a verejnej intervencii

Na Slovensku je v súčasnosti aktívnych niekoľko klastrov, ktoré možno zaradiť do dvoch oblastí podľa predmetu ich pôsobenia, ide predovšetkým o oblasť vedy a techniky a oblasť cestovného ruchu.

Atomobilový klaster západné Slovensko bol založený TTSK, mestom Trnava a Materiálovotechnologickou fakultou STU v Trnave v decembri 2007.

Elektrotechnický klaster západné Slovensko vytvoril TTSK v marci 2008 spolu s mestom Galanta. Jeho hlavným podporovateľom je firma SAMSUNG Electronics Slovakia.

Klaster cestovného ruchu západné Slovensko založil TTSK v decembri 2008 spolu s mestom Galanta.

Združenie cestovného ruchu Klaster Liptov z apríla 2008 je iniciatívou siedmych subjektov: miest Liptovský Mikuláš, Liptovský Hrádok, Ružomberok, Jasná Nízke Tatry, Aquaparku Tatralandia, Thermalparku Bešeňová a Skiparku Ružomberok.

Klaster Orava, taktiež zameraný na rozvoj cestovného ruchu, vznikol v marci 2009 v okresoch Dolný Kubín, Tvrdošín a Námestovo, pričom ho založilo deväť subjektov, medzi ktorými sú aquapark, lyžiarske strediská, hotely a penzióny a obec Zuberec.

Klaster Turiec vznikol v júli 2009 pričom zakladateľmi sa stali mestá Martin a Vrútky, cestovná agentúra Fatra Ski a lyžiarske strediská Snowland vo Valčianskej doline, Jasenská dolina a Winterpark Martinky.

Klaster Smolenice je iniciatívou z novembra 2009. Jeho členom by mali byť podnikatelia z obce pracujúci v oblasti cestovného ruchu, reklamné a informačné agentúry, obec Smolenice a VÚC Trnava.

Za Klastrom Tatry z decembra 2009 stoja najväčší poskytovatelia služieb v oblasti cestovného ruchu vo Vysokých Tatrách (1. Tatranská, Tatranské lanové dráhy ale tiež Aquacity Poprad a mestá Vysoké Tatry, Poprad, Svit a obec Štrba).

4 Záver

Koncentrácia podnikov a silné väzby medzi nimi, zdieľanie rovnakého priestoru s pracovnou silou, časť univerzít a výskumných pracovísk spôsobuje prelievanie vedomostí (spillover). Generovaním nových poznatkov klastrom sa otvárajú nové možnosti, a tým priestor pre vznik nových podnikov (spin-off), konkurenčných podnikov, ktoré sú zároveň nútené inovovať, zvyšovať efektivitu a stávať sa konkurencieschopnejšími. Geografická blízkosť podnikov spôsobuje, že sú podniky navzájom informované o svojich technológiách a o vývoji nových.

Pre zvýšenie konkurencieschopnosti regiónov mnoho krajín podporuje existenciu klastrov a klastrových iniciatív. Klastre, ako súčasť ekonomiky regiónu alebo krajiny, zvyšujú zamestnanosť, dynamizujú inovácie, technologický rozvoj, tok informácií, priťahujú investorov, vedú k efektívnejšiemu využívaniu vnútorných zdrojov regiónu, zlepšujú schopnosť vytvárať strategické partnerstvá. „Klastre sú *siete* vzájomne nezávislých firiem, inštitúcií produkujúcich znalosti, premosťujúcich inštitúcií a zákazníkov prepojených do výrobného reťazca, ktorý vytvára pridanú hodnotu. Koncepcia klastrov zahŕňa aj iné ako podnikateľské subjekty ako napríklad univerzity, normotvorné agentúry, výskumné tímy, či

 ISBN 978-80-225-4656-0

obchodné asociácie, ktoré poskytujú špecializované školenia, vzdelávanie, informácie, výskum a technickú podporu.

V rámci cieľa dosiahnutia svetovej úrovne klastrov v rámci Európskej únie Európska únia vo svojej inovačnej stratégii odporúča aby klastre boli otvorené, flexibilné a atraktívne pre najnadanejších ľudí a odborníkov z celého sveta. Úsilie na úrovni regiónov, členských štátov a EÚ by malo prispievať k vytváraniu užších a účinnejších prepojení medzi klastrami ako aj medzi poprednými výskumnými ústavmi v Európe a za jej hranicami. Zároveň sa klastrové organizácie vyzývajú, aby zdokonaľovali svoje podporné služby a lepšie začleňovali inovačné MSP do klastrov.

Poznámka

Tento príspevok bol spracovaný ako výsledok projektu "Podnikateľský rozmer subjektov kreatívneho priemyslu v kontexte inovácií a inteligentného rastu" 1/0340/19,

Použitá literatúra (References)

AGENTÚRA CZECHINVEST, 2007: Průvodce klastrem. http://www.czechinvest.org/data/files/pruvodce-klastrem-63.pdf.

Dahl, S. Michael – Pedersen, Ø. R. Christian – Dalum Bent: Entry by Spinoff in a High-tech Cluster Danisch Research Unit for Industrial Dynamics, Working Paper http://www3.druid.dk/wp/20030011.pdf>

Oñoro, M.: Ensayos de gerencia social otra gerencia es posible, riqueza, la de producción práctico.Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007c/315/, NºRegistro: 07/84544 ISBN-13: 978-84-690-8634-6.

Smolková, E. - Borovský, J. 2005: Strategické partnerstvá pre malé a stredné podniky, Bratislava, Eurounion, 2005, s. 343, ISBN 80-88984-84-X.

Strážovská, Ľ. 2004. *Malé a stredné podnikanie a rodinné podnikanie: osobitosti marketingu*. Bratislava: CRANIUM, s.r.o., 2004 s. 310. ISBN 80-9684443-7-7.

Strážovská, H. - Strážovská, Ľ. - Pavlík, A. 2007: Malé a stredné podniky (Obchodné podnikanie). Sprint, Bratislava 2007, str. 44.

International Labour Organization – Sustainable Enterprise Programme (Micro, Small and Medium Sized Enterprises and the Global Economic Crisis – Impact and Policy Responses), Paul Vandenberg 2009, ISBN 978-92-2-122-408-2, Switzerland.

Klastrovanie, predpoklad úspechu, Ministerstvo hospodárstva a výstavby SR, 2012. www.oecd.org

Contact

Ing. Denisa Gajdová, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: denisa.gajdova@euba.sk

Zmeny v personálnej oblasti sú súčasťou priemyslu 4.0
Changes in human resources are part of the industry 4.0

Hana Gažová Adamková

Abstract
The paper is focused on the area of adopting and implementing changes in the organization in relation to the emerging era of industry 4.0. It is an era of robotization that assumes the unification and automation of processes in the personnel area: data collection, information analysis, evaluation, training, performance enhancement and decision making. We start from the fact that changes contribute to the future of an ever-developing organization. The more people are connected to change, the easier it is to encourage their positive engagement. Therefore, it is important that organizations involve their employees as soon as possible in the process of planned change. The aim of the paper is to point out the perception of this situation by employees and the need for systematic work with people in introducing changes in the organization.

JEL classification: M 12
Keywords: industry 4.0, *change management, employees*

1 Úvod

Vzhľadom na rýchlo meniacu sa povahu podnikania je potrebné akceptovať fakt potreby prijímania a zavádzania zmien v organizácii. Manažment zmien sa stáva nevyhnutnou súčasťou aj v personálnej oblasti, pretože organizácie potrebujú udržať krok s novou, nastupujúcou érou priemyselnej digitalizácie. Éra priemyslu 4.0 sa stáva érou robotizácie, ktorá v personálnej oblasti predpokladá zjednotenie a zautomatizovanie procesov zberu údajov, analýzy informácií, hodnotenie, spôsobu vzdelávania, zvyšovanie výkonnosti ako aj prijímania rozhodnutí.

2 Potreba zmien v rámci priemyslu 4.0 z personálneho pohľadu

Transformácia a akceptovanie priemyslu 4.0 v personálnej oblasti je nevyhnutná. Nie je možné spoliehať sa už len na tradičný prístup. Znamená to nové zameranie pohľadu na procesy a samotných zamestnancov. Je to výzva pre celé vedenie spoločnosti. Zo strany ľudských zdrojov je potrebná cielená príprava, pričom treba brať do úvahy nasledovné fakty.[1]

1. Ľudia v oblasti ľudských zdrojov musia byť schopní identifikovať zručnosti potrebné pre odvetvie, v ktorom je ich organizácia aktívna. Súčasne definovať tzv. „nové“ zručnosti, ktoré éra 4.0 môže priniesť.
2. HR sa musí viac digitálne zamerať. Personalisti musia držať krok s technologickými trendmi, aby sa udržal náskok pred konkurenciou.
3. Využívanie sieťovania a integrácie. Aktívna reforma spôsobu komunikácie s internými a externými klientmi. Zameranie sa na nové, moderné a efektívne komunikačné nástroje.
4. Preškoľovanie. Oddelenia ľudských zdrojov budú musieť okrem zvládania zmien v rámci svojej vlastnej funkcie, zvládnuť aj výzvu na preškolenie iných funkcií v organizácii.

[1] Talerngsri, A. (2018). *The impact of Industry 4.0 on HR professionals*, https://www.seasiacenter.com/insights/the-impact-of-industry-4-0-on-hr-professionals/, [accessed 7.10.2019].

Odborníci v personálnej oblasti čelia v priemysle 4.0 mnohým výzvam. Predstavuje to najmä zvládanie veľkého množstva údajov, rýchleho nástupu zmien, nových podnikových ako aj personálnych modelov a tzv. inteligentných služieb, ktoré umožňujú digitálne nástroje.

Určité obmedzenia a obavy v súvislosti so stúpajúcou tendenciou využívania robotizácie a umelej inteligencie je strach ľudí z masívnejšieho rušenia niektorých pracovných miest, stratou zamestnania a istoty. Na druhej strane, je v tejto súvislosti treba pozorovať fakt, že v krajinách ako je Japonsko alebo Nemecko, teda v krajinách, ktoré sú lídrami robotizácie majú za posledných dvadsaťpäť rokov najnižšiu nezamestnanosť.[2] Aj Slovensko sa v tejto oblasti javí ako krajina so stúpajúcou tendenciou využívania digitalizácie a robotizácie, pričom v posledných rokoch má úroveň nezamestnanosti klesajúci smer.[3]

Skupina Manpower Group sa zamerala na zodpovedanie otázok vplyvu technológií na podnikanie v najbližších rokoch.[4] Orientovala sa na 18 000 zamestnancov zo 43 krajín. Výsledky v správe s názvom „The Skills Generation“ ukázali nový smer, ktorý poukázal na fakt, že pracovná sila musí prísť so správnou kvalifikáciou a prispôsobivosťou. 60% respondentov poukázalo na dôležitosť investovať do interného školenia na udržanie zručností v „čerstvom stave“, aby nevznikala veľká medzera medzi existujúcimi a požadovanými zručnosťami. Ďalšou zaujímavosťou sa ukázalo, že 45% súčasných pozícií dokáže byť v nasledujúcich dvoch rokoch ohrozená práve automatizáciou niektorých procesov a operácií.

Pre organizácie je priemysel 4.0 výzvou v mnohých oblastiach. Jedným z prvotných procesov, ktoré sú v organizácii potrebné pripraviť, je naladiť svojich zamestnancov na fakt nových zmien, ktoré budú pre organizáciu nevyhnutné, pokiaľ chcú byť konkurencieschopný na trhu. Zmeny prispievajú k budúcnosti stále sa rozvíjajúcej organizácie. Čím sú ľudia viac prepojení so zmenou, tým jednoduchšie je povzbudiť ich pozitívne zapojenie. Preto je dôležité, aby organizácie do procesu plánovaných zmien čo najskôr zapojili svojich zamestnancov. Obava ľudí z niečoho neznámeho vytvára problém s vizualizáciou výsledku zmeny. Je preto užitočné, aby vedenie organizácie vedelo ilustrovať, čo bude zmena znamenať.

2.1 Zavádzanie zmien

Podľa zistení prieskumov, kroky k digitálnej transformácii už realizuje 40% slovenských firiem. Výsledky prieskumu hovoria na jednej strane o zvyšovaní inovačného potenciálu firiem a pozitívnom posune v dostupnosti informácií. Na druhej strane hovoria aj o nedostatočných podmienkach pre vzdelávanie a rozvoj pracovníkov, či potrebe zmeny úlohy manažmentov v transformačnom procese.[5]

---

[2] Dauth, W., Findeisen, S., Südekum, J., Woessner, N. (2017) *The rise of robots in the German labour market*. In: VOX CEPR Policy Portal, https://voxeu.org/article/rise-robots-german-labour-market, [accessed 7.10.2019].

[3] Boroš, K. (2018). *Nemci vyvracajú známy blud. Roboty prácu neberú*. In: Finweb, https://finweb.hnonline.sk/komentare-a-analyzy/1675335-nemci-vyvracaju-znamy-blud-roboty-pracu-neberu, [accessed 15.10.2019].

[4] Varghese, R.M., Shaw, P.(2018) *Industry 4.0 and future of HR.* Journal of Management (JOM) Volume 5, Issue 6, November-December 2018, pp. 96–103, Article ID: JOM_05_06_014 Available online at http://www.iaeme.com/JOM/issues.asp?JType=JOM&VType=5&IType=6 ISSN Print: 2347-3940 and ISSN Online: 2347-3959. https://www.iaeme.com/MasterAdmin/uploadfolder/JOM_05_06_014-2-3/JOM_05_06_014-2-3.pdf, [accessed 15.10.2019].

[5] PC Revue.(2019) *Podiel firiem aplikujúcich Industry 4.0 dosiahol 40%. Zmeny začínajú prepisovať nastavenia firemnej kultúry podnikov*, https://www.pcrevue.sk/a/Podiel-firiem-aplikujucich-Industry-4-0-dosiahol-40---Zmeny-zacinaju-prepisovat-nastavenia--firemnej-kultury-podnikov, [accessed 22.9.2019].

Aj keď slovenské firmy majú záujem o informácie a výmenu skúseností, ale väčšine chýba dôvera a odhodlanie začať postupne nastavovať svoju činnosť na nové postupy. Preto je dôležité hovoriť o tom, aký prístup treba zvoliť a aké by mali byť prvé kroky.

Všetky zmeny, ktoré sa v organizácii realizujú, sa určitým spôsobom dotýkajú zamestnancov ako nositeľov a realizátorov zmien. Úlohou manažmentu v období 4.0 je postupne a cielene pripraviť zamestnancov na nevyhnutné zmeny. Zavádzanie nových postupov do pracovného stereotypu nemôže byť náhodné ani rýchle, ale musí rešpektovať mnoho faktorov, ako napríklad efekt pôvodného postupu, postoje zamestnancov, časové hľadisko realizácie zmeny alebo predpokladanú náročnosť implementácie.

Potreba zmeny v organizácii je zo širšieho pohľadu vyvolaná dvoma základnými skupinami stimulov, ktoré sa opierajú o vnútorné a vonkajšie podnety. Interné stimuly zmien sa nachádzajú vnútri organizácie. Ide napríklad o pokles kvality a kvantity výkonnosti, zmeny kľúčových zamestnancov, zmeny názorov a postojov v skupine, nespokojnosť s hodnotením a ohodnotením, zmeny v deľbe právomocí, zmeny v organizačnej kultúre. Základný vnútorný stimul organizačnej zmeny je postupný vývoj organizačnej kultúry. Externé stimuly obsahujú faktory externého prostredia, ktoré ovplyvňujú organizáciu. Sú to napríklad konkurenčné prostredie, obchodní partneri, zákazníci, ekonomické, politické, kultúrne, spoločenské a technologické makroprostredie. Zmeny uskutočňované na základe externých stimulov sú nevyhnutné z pohľadu udržania pozície organizácie na konkurenčnom trhu. Z pohľadu zmien v organizácii, v súvislosti s priemyslom 4.0 sú interné aj externé stimuly úzko prepojené.

Vytváranie potreby zmeny v organizácii vychádza z požiadavky inovácií a udržania si pozícii v konkurenčnom prostredí. Znamená to aktívny prístup a optimálne načasovanie zmeny vzhľadom na vnútropodnikovú situáciu ako aj na tlaky externého prostredia. Úspešnosť zavádzania nových postupov je primárne založená na zmene postoja, čo predstavuje zložitý proces. Cieľom zmeny nemôže byť len momentálna krátkodobá zmena. Na dlhodobú zmenu postojov je potrebné použiť cielený model zavádzania zmien, ktorý berie na zreteľ ako postavenie organizácie, tak aj potreby a zamestnancov. Lewinov trojfázový sekvenčný model riadenia zmien vychádza z faktu, že sily, ktoré vedú ku zmene pôsobia na organizáciu stále, pretože reagujú na dynamiku a zmeny z celospoločenského hľadiska.

Tento model vychádza z realizácie troch následných krokov. Je to model, ktorého princípy sú využiteľné pri rôznych úrovniach zmien v podniku, teda aj pri zavádzaní zmien v súvislosti s priemyslom 4.0. Prvá fáza sa vníma ako najzložitejšia. Predstavuje tzv. rozmrazovanie. Vychádza z faktu, že zamestnanci majú vytvorené návykové postupy, ktoré sa časom čoraz viac fixovali. Rozhodovanie a výkonnosť sa stáva rutinnou a jednoduchou. Objavuje sa vysoký stupeň odporu k všetkému, bez ohľadu či ide o pozitívne alebo negatívne zmeny. Sprievodnými javmi sú napätie, úzkosť, strach, obavy, pasivita alebo otvorená agresia. Cieľom je postupne odblokovať staré návyky a klásť na ne menší dôraz pri odmeňovaní, využiť otvorenú komunikáciu založenú na objasňovaní a konzultovaní. Východiskom komunikácie je komunikovať: dôvody, prečo je zmena nutná, čo sa stane ak nedôjde k zmene, čo sa očakáva ak k zmene dôjde. Zamestnanci majú možnosť uvedomiť si potrebu zmeny.

Druhá fáza už predstavuje samotné zavádzanie zmeny. Je to nosná časť, v ktorej zamestnanci postupne aplikujú nové postupy, s cieľom prakticky overiť správnosť a efektívnosť zmeny. Manažéri sú v roli facilitátorov, snažia sa uľahčiť priebeh implementácie nových prístupov. Využívajú pozitívne prvky motivácie a povzbudzovania. Cieľom je: motivovať pri slabšom výkone, objasňovať nejasnosti, povzbudzovať, adaptovať na zmenu. Je to prechod do nového stavu, ktorý sa realizuje prostredníctvom nových foriem správania, hodnôt a postojov, prijatím nových organizačných štruktúr a pracovných postupov.

 ISBN 978-80-225-4656-0

V čase, keď zamestnanec dosahuje určitý výkon prostredníctvom nových postupov, nastupuje tretia fáza, tzv. zamrazenie. Cieľom je stabilizovať a zosilňovať požadované pracovné postupy prostredníctvom motivačných a stimulačných nástrojov. Nevyhnutné je opäť vytvoriť pocit istoty a spokojnosti, podporený priaznivými výsledkami. Zamrazenie znamená stabilizáciu organizácie v novom rovnovážnom stave. Z časového aj realizačného pohľadu je táto fáza, veľmi náročná. Uvedený model je možné aplikovať nie len z interného pohľadu riadenia zmien pre zamestnancov, je efektívny aj v celostnejšom pohľade organizácie.

3 Zamestnanci a vnímanie zmeny

Z hľadiska osobnostnej štruktúry, viac ak polovica zamestnancov uprednostňuje stabilné pracovné prostredie, v ktorom sa dobre orientujú, kde majú dostatok informácií, dostatok času a priestoru na komunikovanie o možnostiach riešenia pracovných úloh. Preferujú situácie, v ktorých nie sú vystavení riziku, prípadne môžu vzniknuté riziko ovplyvniť.[6] Z tohto dôvodu, zmeny v organizácii a pracovnej skupine v prvej fáze prinášajú najčastejšie obranný postoj zamestnancov. Odmietanie môže mať skrytý alebo manifestovaný priebeh. Dôležitý je cielený prístup k analýze súčasného stavu a implementácii zmeny.

Zmeny sú vo všeobecnosti vnímané ako situácie, ktoré narúšajú zabehnuté organizačné štruktúry, menia právomoci a povinnosti zamestnancov v týchto štruktúrach, pričom niektorých zamestnancov zbavuje právomocí a prenáša ich na iných. Zmeny ďalej prinášajú zamestnancom nové povinnosti, ktoré predtým nemali, a menia sa organizačné vzťahy nadriadenosti a podriadenosti. Takéto situácie vyčkávania vyvolávajú obavy a dezorientáciu, postupne sa stráca záujem o prácu a táto negácia stavu je spojená s hnevom a spôsobuje zmätok. Najčastejšie dôvody k odporu k zmene možno rozdeliť do troch základných skupín:

1. Nedostatočná komunikácia: nedostatok informácií o nutnosti zmeny, neprimerané vnucovanie zmeny, prevaha neformálnych komunikačných kanálov, nepochopenie účelu zmeny.
2. Individualita zamestnanca: nízka sebadôvera zvládnuť nové postupy, obava z neschopnosti a neúspechu, nabúranie zavedených praktík, pocit neistoty, uprednostňovanie stability v práci a vo vzťahoch, lepšie zvládanie rutinných a zabehnutých postupov, nízka znášanlivosť zmeny.
3. Sociálne postavenie v skupine: oslabenie moci, strach zo straty postavenia, pracovná neistota, obavy z neznámeho, zištný záujem na udržaní existujúceho stavu, nedostatok identifikácie so zmenou.

Všeobecná pripravenosť zamestnancov na zmeny súvisí s ich skúsenosťami z minulosti. Od toho, či výsledky predošlých zmien boli pozitívne alebo negatívne. Zmeny vo vedomí ľudí prebiehajú štyrmi fázami. Prvá je fáza spokojnosti, kedy nie je pociťovaná potreba zmeny a prevláda spokojnosť s aktuálnym stavom. V tejto fáze je potrebné predstaviť zaujímavú víziu budúceho stavu organizácie. Nasleduje fáza úzkosti a strachu, ktorá súvisí s prichádzajúcimi zmenami a zamestnanci začínajú pociťovať negatívny postoj. Popierajú, že by sa mali zmeniť práve oni. V tejto fáze je potrebné poskytovať dostatok informácií na podporu zmeny a počúvať ľudí a získavať od nich potrebné informácie. Ak zamestnanci príjmu fakt potreby zmeny, nastupuje fáza zmätku. Problémom je spôsob, ako sa k zmene dopracovať. Je potrebné jasne predostrieť plán a metodiku postupu. Stotožnenie sa s postupom a uskutočňovanie zmien je už fáza prijatia. Zamestnancom možno predostrieť ďalšie možnosti pozitívnych zmien. Ak sú už

[6] Šícha, J.(2008) *Změny přicházejí. Připravte se.* Praha: Moderní řízení. 9/2008, pp. 60. ISSN:0026-8720

zamestnanci spôsobilí prijať zmenu, sú schopní zvládať a adaptovať sa na zmeny. Zamestnancov z tohto hľadiska možno rozdeliť na tri skupiny.

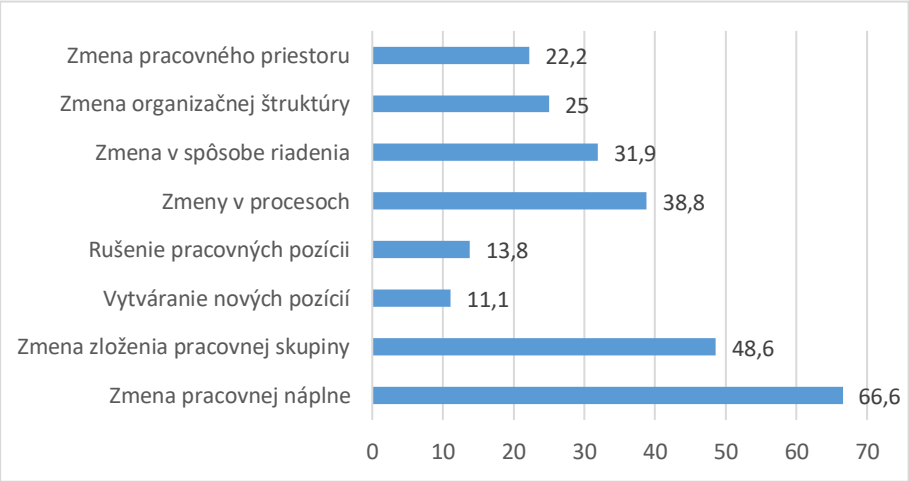
a) otvorení zmenám, s vysokou mierou flexibility. Prichádzajú s návrhmi a pozitívne prijímajú nové prístupy. Zmeny vnímajú ako výzvu a prostriedok proti stereotypu.
b) primerane prijímajúci zmeny. Fáza odporu u nich netrvá dlho, sú otvorení otvorenej komunikácii. Ak sa zvolia vhodné argumenty, na zmenu sa adaptujú pomerne rýchlo.
c) uprednostnenie stability, schopnosť prijať zmeny je veľmi nízka. Stereotyp v práci im prináša istotu, a preto nie sú ochotní sa jej vzdať. Fáza odporu u nich trvá pomerne dlho.

4 Vnímanie zavádzania zmien zamestnancami v organizáciách

Zámerom realizovaného prieskumu bolo poukázať na vnímanie zmien v organizácii zamestnancami. Zamestnanci sú v hlavnej línii, ktorých sa zmeny a transformácie dotýkajú v pozitívnej alebo negatívnej rovine. Ich pohľad na zavádzanie a priebeh aplikácie zmien v organizácii môže pomôcť v lepšom nastavení celého procesu riadenia zmien aj v kontexte priemyslu 4.0. Respondenti (72 respondentov) boli zamestnanci stredných firiem, bez špecifickej orientácie zamerania s dĺžkou praxe v spoločnosti min. 2 roky.

Jednou zo sledovaných oblastí bolo ich vnímanie súčasnej situácie v podniku z pohľadu realizovaných zmien za ostatné roky. Z výsledkov možno vidieť, že zamestnanci vnímajú zmeny v organizácii rôzne. V každej skupine sú členovia, ktorí sú orientovaní pre zmeny ako aj proti zmenám.

Obrázok 1
Typy zmien v organizácii v %



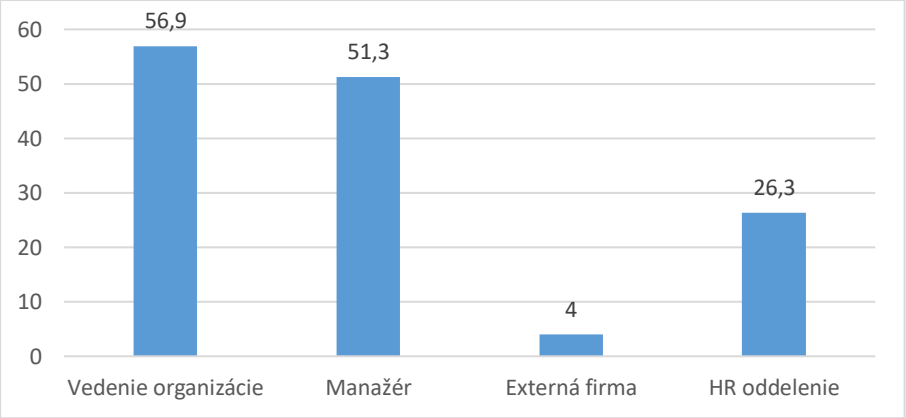
Zdroj: vlastné spracovanie

Obrázok 1 ukazuje, že zmeny, ktoré najčastejšie zaregistrovali zamestnanci sa týkali zmien v pracovnej náplni (66,6 %) a zmien v zložení pracovnej skupiny (48,6 %). Je možné, že tieto zmeny sa navzájom ovplyvňujú. Podľa respondentov, v ich organizáciách, nevznikajú nové pracovné pozície ako dôsledok realizovaných zmien. Rovnako nevidia priame prepojenie s rušením niektorých pracovných pozícií. Pripisujú to skôr zmenám v organizačnej štruktúre a zmenám pracovnej náplne. Výsledky zmien sa podľa respondentov týkajú tiež zmien v pracovných procesoch (38,8 %) a tým spojenými aj zmenami v spôsobe riadiaceho prístupu (31,9%), či už zo strany priameho vedenia ako aj celkového naladenia spoločnosti. V súvislosti s nástupom priemyslom 4.0, ako ukazujú trendy, je možné predpokladať vyšší výskyt zmien súvisiacich so vznikom nových a súčasne možným zánikom niektorých pracovných pozícií.

Skúsenosti so zavádzaním zmien poukazujú na dôležitosť výberu spôsobu komunikácie so zamestnancami o plánovaní zmien, cieľoch a vízii výsledku. Z prieskumu je možné vidieť (obrázok 2), že organizácie dávajú prednosť vlastnej, priamej komunikácii so zamestnancami pred externou spoluprácou v informovaní o zmenách. Aj keď pri vytváraní postupu realizácie zmien je externá spolupráca častá, prieskum ukazuje, že so zamestnancami sa v organizáciách väčšinou komunikuje cez interné kanály – vedenie organizácie (56,9 %) a cez priameho nadriadeného, manažéra (51,3 %). Aj keď zavádzanie zmien priamo súvisí s personálnou oblasťou a tým aj personálnym oddelením, komunikačná linka o príprave zmien sa využíva len v 26,3 %. Informácie prostredníctvom HR oddelenia sa orientujú najmä v súvislosti s úpravami pracovnej náplne a následné interpersonálne zmeny v skupinách. Zaujímavá je aj kombinácia, ktorá sa pri komunikácii o zmenách využíva. Vedenie organizácie za orientuje najmä na komunikáciu vízie a predpokladaného výsledku zmien spolu s hrubými časovými údajmi. Následne nastupuje úloha priameho nadriadeného, alebo manažéra špecialistu pre danú oblasť. Ich úlohou je bližšia komunikácia a vysvetľovanie postupu a konkrétnych očakávaní, časové plánovanie zmien je do kratších intervalov. Manažér užšie spolupracuje s HR oddelením, práve z dôvodu vzniku nespokojnosti, obáv alebo až odporu k zmenám. HR špecialisti komunikujú zmenu z pohľadu pozitívneho dopadu zmien konkrétne na zamestnancov.

Obrázok 2

Komunikovanie zmeny v organizácii zamestnancom v %



Zdroj: vlastné spracovanie

V súvislosti s vnímaním zavádzania zmien bolo spomenuté, že zamestnanci sú prvotne k zmenám nastavení skôr opatrne. Vznikajú pocity obáv a strachu z neznámeho a najmä z dopadu na ich postavenie v organizácii, pocit istoty – pracovnej, sociálnej ale aj osobnostnej. Respondenti na otázky, čo v období plánovania a zavádzania zmien u nich vyvolalo najviac obáv odpovedali rôzne. Najviac označovali strach zo straty pracovného miesta, s čím súviselo mnoho ďalších aspektov. Na základe odpovedí možno uviesť poradie obáv, ktoré najviac vnímajú zamestnanci nie len pri zavádzaní zmien, ale už pri ich plánovaní (tabuľka 1). Predstava o zmene a jej dopade má vysoko subjektívny náboj. Dlhodobejšie pôsobenie negatívnej predstavy môže vyvolať odpor a odmietavý postoj k novej situácii, bez adekvátnych príčin.

Obavy, ktoré súvisia so zavádzaním zmien v organizácii je možné rozdeliť do troch kategórií. Pracovná: strata pracovného miesta, nevládnutie nových postupov, strata zodpovedností a kompetencií, problém s nájdením vhodnej práce, nový nadriadený. Sociálna: strata kolegov z tímu, nezačlenenie do kolektívu, neinformovanosť. Osobnostná: pocit zbytočnosti, časový tlak. Z výsledkov je zrejmé že najväčšie obavy majú zamestnanci práve z nezvládnutia profesnej stránky pri zavádzaní zmien v organizácii.

 ISBN 978-80-225-4656-0

Tabuľka 1
Obavy zamestnancov k zmenám

Poradie	Obavy
1.	Strata pracovného miesta
2.	Nevládnutie nových postupov
3.	Strata zodpovedností a kompetencií
4.	Problém s nájdením vhodnej práce
5.	Strata kolegov z tímu
6.	Nový nadriadený
7.	Nezačlenenie do kolektívu
8.	Pocit zbytočnosti
9.	Časový tlak
10.	Neinformovanosť
11.	iné

Zdroj: vlastné spracovanie

Pri zavádzaní zmien v súvislosti so 4.0, je možné očakávať zvýšenú mieru obáv a strachu, pretože v tejto súvislosti môžu zamestnanci vidieť väčšie riziko celej reorganizácie pracovných procesov a s tým spojené riziko straty práce. významnú úlohu tu preto zohráva práve vhodná komunikácia na prvotné odbúranie odporu a strachu.

5 Záver

Proces priemyslu 4.0 už nastúpil, postupne sa digitalizuje a automatizuje čoraz viac odvetví a pracovných procesov. Je dôležité prispôsobiť sa tomuto trendu, aby sa udržal rast produktivity práce a organizácie boli schopné rýchlo reagovať na požiadavky prostredia. Nové implementačné stratégie a systematickú prípravu zavádzanie zmien súvisiacich s 4.0 realizuje už mnoho organizácií. V tejto súvislosti sa otvára veľa otázok ako tieto zmeny ovplyvnia našu prácu a život. Odpovede môžu byť rôzne, ale postavenie a úlohy personálnej oblasti v organizáciách bude určite odlišné ako je v súčasnosti.

Cieľom príspevku bolo poukázať na nastupujúci trend éry priemyslu 4.0, ktorého nevyhnutnou súčasťou sú zamestnanci. A práve cielené zameranie sa na zamastencov je nevyhnutné pre „hladký“ priebeh implementácie nastupujúcich zmien. Je potrebné vedieť, ako túto situáciu vnímajú, čo očakávajú a z čoho majú obavy. Spôsob komunikácie so zamestnancami by mala byť súčasťou stratégie 4.0.

Poznámka
Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0412/19 „Systémy riadenia ľudských zdrojov v ére štvrtej priemyselnej revolúcie.“ v rozsahu 100%.

Použitá literatúra (References)

Boroš, K. (2018). *Nemci vyvracajú známy blud. Roboty prácu neberú*. In: Finweb, https://finweb.hnonline.sk/komentare-a-analyzy/1675335-nemci-vyvracaju-znamy-blud-roboty-pracu-neberu, [accessed 15.10.2019].

Dauth, W., Findeisen, S., Südekum, J., Woessner, N. (2017) *The rise of robots in the German labour market.* In: VOX CEPR Policy Portal, https://voxeu.org/article/rise-robots-german-labour-market, [accessed 7.10.2019].

Talerngsri, A. (2018). *The impact of Industry 4.0 on HR professionals*, https://www.seasiacenter.com/insights/the-impact-of-industry-4-0-on-hr-professionals/, [accessed 7.10.2019].

PC Revue.(2019) *Podiel firiem aplikujúcich Industry 4.0 dosiahol 40%. Zmeny začínajú prepisovať nastavenia firemnej kultúry podnikov*, https://www.pcrevue.sk/a/Podiel-firiem-aplikujucich-Industry-4-0-dosiahol-40---Zmeny-zacinaju-prepisovat-nastavenia--firemnej-kultury-podnikov, [accessed 22.9.2019].

Šícha, J.(2008) *Změny prichádzejí. Pripravte se.* Praha: Moderní řízení. 9/2008, pp. 60. ISSN:0026-8720

Varghese, R.M., Shaw, P.(2018) *Industry 4.0 and future of HR.* Journal of Management (JOM) Volume 5, Issue 6, November-December 2018, pp. 96–103, Article ID: JOM_05_06_014 Available online at http://www.iaeme.com/JOM/issues.asp?JType=JOM&VType=5&IType=6 ISSN Print: 2347-3940 and ISSN Online: 2347-3959. https://www.iaeme.com/MasterAdmin/uploadfolder/JOM_05_06_014-2-3/JOM_05_06_014-2-3.pdf, [accessed 15.10.2019].

Contact

Hana Gažová Adamková
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: hana.gazova@euba.sk

Využitie metódy BSC na meranie úrovne IT Governance
Using the BSC Method to Measure the Level of IT Governance

Anna Hamranová – Benita Beláňová

Abstract
The effective use of enterprise IT / IS is ensured by an approach called IT Governance. IT Governance provides a defined structure of relationships and processes through which it is possible to manage and control an organization so that IT supports the achievement of business goals. For IT Governance implementation to benefit businesses, it is necessary to measure its level to assess the current maturity of IT / IS processes and services in key business areas.
One of the methods for measuring IT Governance is the Balanced Scorecard (BSC) method applied to IT (IT BSC, ITG BSC). The paper focuses on the characteristics of IT BSC, ITG BSC and selection of measurable indicators specific to IT Governance. The basic idea is that an organization's evaluation should not be limited to traditional financial evaluation, but should be supplemented with metrics that take into account customer satisfaction, internal processes within the organization, and innovation capability.

JEL classification*: M15, M21*
Keywords*: IT Governance, Balanced Scorecard, measurement indicators*

1 Úvod

Informačné systémy a informačné technológie prenikajú stále hlbšie do podnikových procesov a ich riadenia. Rastie tým komplexnosť podnikovej informatiky a pre jej lepšie spravovanie sa vyžadujú sofistikovanejšie prístupy, rámce a štandardy. Koncept IT Governance umožňuje podnikom (organizáciám) zaviesť transparentnosť v podnikových IS/IT, jednoznačnosť systému riadenia IS/IT a rozhodovania v kľúčových oblastiach týkajúcich sa nielen IS/IT, ale aj riadenia celého podniku (organizácie). Cieľom implementácie IT Governance je dosiahnutie súladu stratégie IS/IT s podnikateľskou stratégiou, čo výrazne ovplyvňuje aj dosahovanie celkových výsledkov organizácie.

Jedným z prínosov implementácie IT Governance prostredníctvom zavedených štandardov, metodík, smerníc či nariadení, je možnosť merať výkonnosť procesov IS/IT s použitím vhodných metód a nástrojov. Jednou z metód aplikovateľných pre meranie IT Governance je metóda Balanced Scorecard (systém vyvážených ukazovateľov) pôvodne vyvinutá ako nástroj strategického manažmentu a súčasne aj ako nástroj na meranie výkonnosti podniku.

2 Stav riešenej problematiky doma i v zahraničí

Na základe štúdia domácej i zahraničnej literatúry, uvádzame charakteristiky a oblasti záujmu metód Balanced Scorecard (BSC), IT BSC a IT Governance BSC.

2.1 Balanced Scorecard (BSC)

Balanced scorecard je nástroj na strategické riadenie podniku, ktorý transformuje stratégiu spoločnosti do merateľných cieľov a umožňuje ich vyhodnocovanie. BSC je komplexná metóda, ktorá vyhodnocuje podnik prostredníctvom finančných, ako aj nefinančných ukazovateľov, najčastejšie v štyroch základných oblastiach, vrátane a ich vzájomných vzťahov (bmc, 2019). Sú to oblasti finančná, zákaznícka, procesná a oblasť inovácií, učenia sa, flexibility a rastu (Kaplan & Norton, 1992). BSC vychádza z vízie a stratégie podniku a na tomto základe sa pre každú perspektívu určí misia a strategické ciele, ktorým sú priradené určité metriky a ich cieľové hodnoty. Dôležité sú požiadavky na presné meranie a kvantifikovanie

všetkých ukazovateľov vo všetkých perspektívach. Všetky perspektívy sú logicky prepojené a previazané a vďaka tomu táto metóda poskytuje ucelený pohľad na podnik a jeho výkonnosť.

Finančná oblasť (finančná výkonnosť) – pozornosť je venovaná finančným ukazovateľom ako je hodnota obratu, ziskovosť, zadlženosť a iné. Ciele z ostatných perspektív musia byť prepojené s finančnými cieľmi.

Zákaznícka oblasť (trh a zákazníci) – aby podnik spĺňal finančné ciele, musí poskytovať zákazníkovi určitú hodnotu, za ktorú je ochotný podniku zaplatiť. Ciele a ukazovatele môžu byť napríklad podiel na trhu, spokojnosť zákazníkov, image firmy, získavanie nových zákazníkov a iné.

Procesná oblasť (interné prevádzkové, nefinančné ukazovatele) – ide o procesy, ktoré úzko súvisia s cieľmi vo finančnej a zákazníckej dimenzii. Môže ísť napríklad o skrátenie doby dodania, vývoja, zníženie nákladov a iné.

Oblasť inovácií, učenia sa, flexibility a rastu (motivácia a rozvoj zamestnancov) – zameriava sa na interné prvky podniku, od ktorých závisí plnenie cieľov v iných oblastiach. Hodnotí schopnosť firmy rásť a učiť sa a budúcnosť podniku je úzko spätá práve s touto dimenziou a jej potenciálom. Cieľmi sú napríklad zvýšenie kvalifikácie, spokojnosť zamestnancov a iné.

Metóda Balanced Scorecard sa realizuje tak, že pre každú z kľúčových oblastí (finančná, zákaznícka, procesná a oblasť inovácií, učenia sa, flexibility a rastu) sa definujú:

- zámery, ciele a čiastkové ciele (Objectives), ktoré sú nutné k uskutočneniu podnikovej misie a vízie,
- metriky a ukazovatele výkonnosti ich plnenia (Measures),
- cieľové alebo očakávané hodnoty pre definované metriky a ukazovatele výkonnosti (Targets),
- kroky a aktivity nutné k dosiahnutiu stanovených cieľov, čiastkových cieľov a zámerov (Initiative).

Zámery, ciele a čiastkové ciele sa stanovia s ohľadom na každú z kľúčových oblastí BSC, odtiaľ aj slovo "balanced" (vyvážený). Štyri vyššie uvedené aspekty systému sa stanovia na začiatku sledovaného obdobia. K tejto časti metódy BSC sa vzťahuje slovo "card" (lístok, karta). Súčasťou počiatočného nadefinovania je aj určenie rolí a zodpovedností ľudského kapitálu. Na konci obdobia sa potom plnenie programu a úspešnosť jednotlivých častí systému BSC i celku hodnotí, odtiaľ je slovo "score" (hodnotení).

Dôležitosť metrík podčiarkuje skutočnosť, že umožňujú zhodnotiť súčasnú situáciu a objektívne ju porovnať s cieľovým stavom. Pritom je dôležité dodržiavať princíp príčiny a účinku. Preto sa rozlišujeme metriky na realizačné (Performance Drivers), a výstupné (Outcome Measures). Realizačné metriky určujú ako cieľ dosiahnuť, zatiaľ čo výstupné metriky definujú stav. Ten je potom možné porovnať voči štandardom (Benchmarking).

Prínos metódy BSC je najmä v oblasti prezentácie výsledkov podniku vrcholovému manažmentu, a súčasne aj pre účely porovnávania dosiahnutého zlepšenia v podnikových procesoch. BSC je stavebným kameňom integrovaného manažérskeho systému, ktorý určuje priority a kritické faktory úspešnosti, zlaďuje a podporuje kľúčové procesy podniku alebo organizácie.

Princípy manažérskej metódy BSC sú:

- vyjasnenie a aktualizácie stratégie (zameranie na budúcnosť),
- riešenie stratégie vo vnútri organizácie,
- prepojenie cieľov oddelení a jednotlivcov s celkovou stratégiou (dekompozícia stratégie),

 ISBN 978-80-225-4656-0

- určenie a dohoda strategických iniciatív (komunikácie),
- získanie pružnej spätnej väzby o výkonnosti procesov ,
- stanovenie procesu učenia a neustále zlepšovanie organizácie,
- identifikácia a analýza potenciálnych podnikateľských rizík,
- zavedenie dôsledného riadenia rizík.

Balanced Scorecard sleduje pokrok pri dosahovaní strategických cieľov, ale umožňuje aj monitorovať a priebežne upravovať implementáciu stratégie. BSC prepája strategické oblasti s operatívnymi a rieši tak jeden z hlavných problémov strategického riadenia.

2.2 IT Balanced Scorecard (IT BSC)

Metóda BSC sa dá meniť a aplikovať aj na jednotlivé útvary spoločnosti. IT BSC strategicky riadi útvar IS/IT tak, aby tento útvar čo najlepšie podporoval podnikové ciele. Metóda IT BSC bola v literatúre publikovaná už v priebehu deväťdesiatych rokov a postupne ju rozvíjali Gold,1994; Willcocks, 1995; Van Grembergen et al., 2004;Van Grembergen a De Haes, 2005 a ďalší. Metóda IT BSC vychádza z podnikovej BSC a podnikové IS/IT vyhodnocuje podľa štyroch oblastí, ktoré sú modifikované pre IT. Sú to: **podpora podnikania**, **orientácia na používateľa**, **excelentná prevádzka a orientácia na budúcnosť** (Obrázok 1).

Obrázok 1
Modifikácia oblastí BSC na oblasti IT BSC

BSC	Modifikácia	IT BSC
Finančná oblasť	⟷	Podpora podnikania
Zákaznícka oblasť	⟷	Orientácia na používateľa
Procesná oblasť	⟷	Excelentná prevádzka
Oblasť inovácií, učenia sa, flexibility a rastu	⟷	Orientácia na budúcnosť

Zdroj: vlastné spracovanie podľa BSI, 2019

Používanie IT BSC je podobné ako v prípade podnikového BSC – každá oblasť má určenú misiu, strategické ciele, metriky, cieľové hodnoty, jednotlivé oblasti sú prepojené a navzájom sa ovplyvňujú a dopĺňajú (CFO, 2019).

Vytvorenie väzieb medzi rôznymi BSC v rámci podniku umožňuje aplikovať systémový prístup v riadení podniku a súčasne kontrolovať väzby medzi cieľmi v jednotlivých BSC. Metodológia BSC v oblasti IT vychádza z rovnakého princípu ako BSC na celopodnikovej úrovni.

Podpora podnikania vyjadruje hodnotu investícií do IT potrebných pre podnikanie.

Orientácia na používateľa reprezentuje ohodnotenie služieb poskytovaných IT oddelením z pohľadu používateľa.

Excelentná prevádzka reprezentuje IT procesy využívané na vývoj a využitie aplikácií.

Budúca orientácia reprezentuje adaptáciu IT oddelenia (procesov) na nové situácie, skutočnosti a technológie.

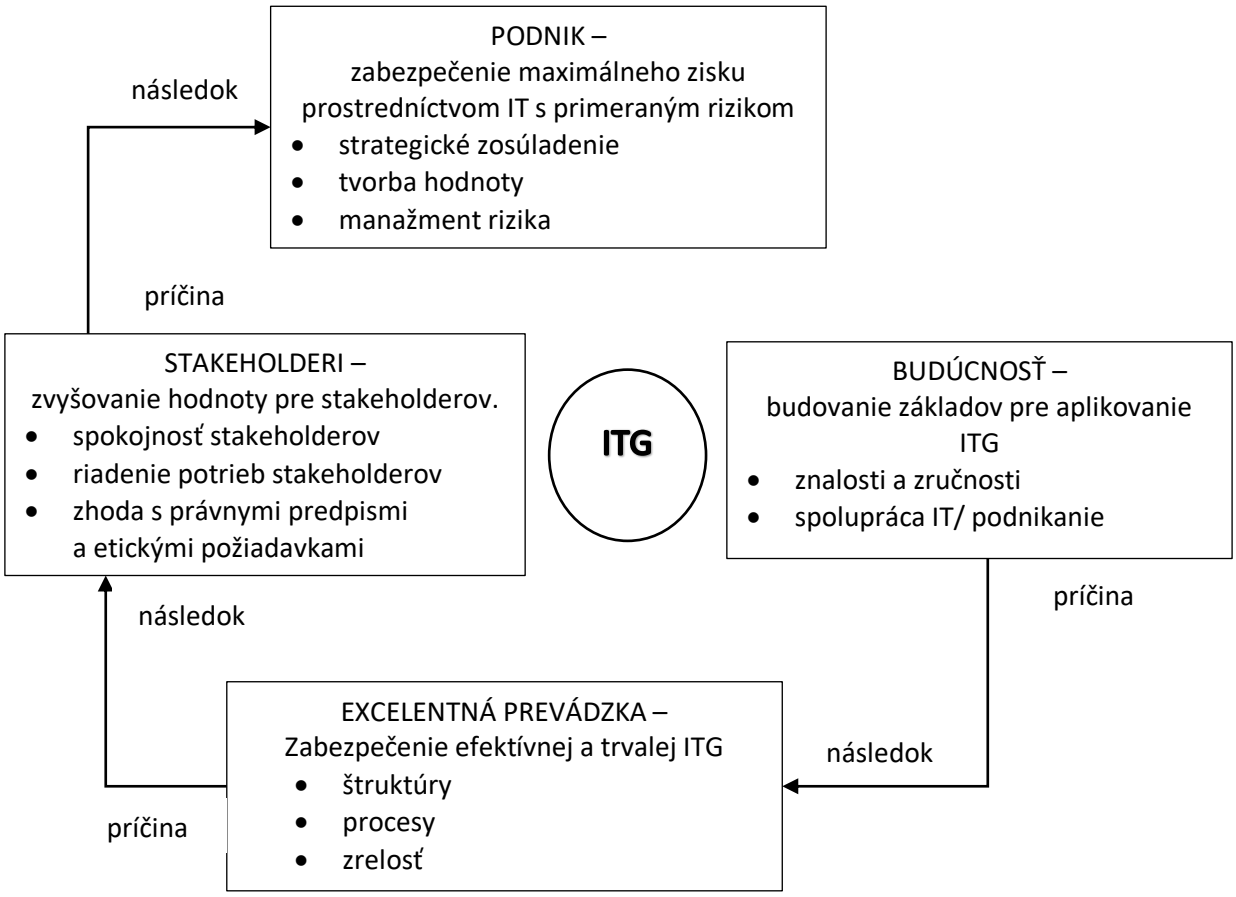
2.3 IT Governance Balanced Scorecard

Na základe podnikového BSC a IT BSC autori Van Grembergen a Haes odvodili IT Governance BSC. IT Governance Balanced scorecard, ktorý vyhodnocuje IT Governance

 ISBN 978-80-225-4656-0

v štyroch oblastiach, ktorými sú: **oblasť podniku**, **stakeholderi**, **excelentná prevádzka** a **orientácia na budúcnosť** (Obrázok 2).

Obrázok 2
Oblasti IT Governance Balanced Scorecard s vyjadrením príčinných vzťahov



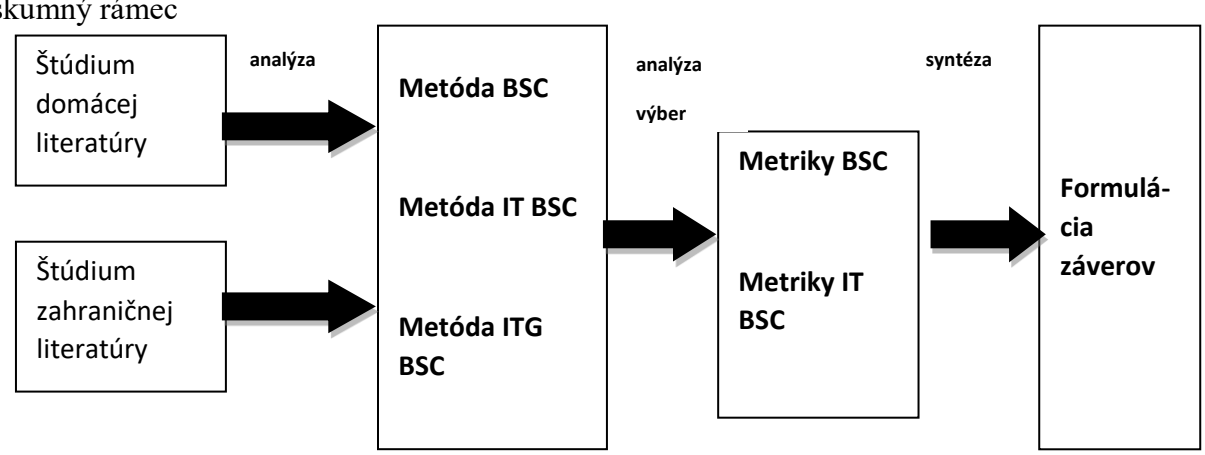
Zdroj: vlastné spracovanie podľa Van Grembergen & De Haes, 2005.

3 Výskumný dizajn

Hlavým cieľom príspevku je analyzovať publikované výskumy v oblasti metód a nástrojov na meranie úrovne IT Governance, s využitím metódy Balanced scorecard. Metódu BSC je možné aplikovať buď na celý podnik, alebo na jednu, prípadne viac podnikových oblastí. V rámci zamerania sa metódy BSC na oblasť IS/IT sa v literatúre ustálili pojmy IT BSC a ITG BSC, ktoré predstavujú spolu s príslušnými metrikami, hlavné zameranie tohto príspevku.

Na spracovanie príspevku boli použité štandardné metódy vedeckej práce, a to analýza, syntéza, komparácia a výber. Jednotlivé čiastkové ciele spolu s použitými metódami sú znázornené na Obrázku 3.

Obrázok 3
Výskumný rámec



Zdroj: vlastné spracovanie

4 Výsledky výskumu

Výsledky vo forme vzorových metrík, ktoré navrhujú jednotliví autori, sú uvedené v tabuľkách 1 až 6.

4.1 Metriky Corporate Balanced Scorecard

Tabuľka 1
Príklady metrík pre celopodnikový BSC

Oblasť	Ciele	Príklad metrík
Finančná	• dlhodobá finančná úspešnosť • krátkodobá finančná úspešnosť • dlhodobá úspešnosť zmien	• ROI • cena akcií • úspešná realizácia zmien
Stakeholderi	• etické správanie a dodržiavanie právnych predpisov • správa podniku a zodpovednosť • riadenie potrieb stakeholderov	• počet etických / právnych porušení • počet dobrovoľných zverejnení • počet stretnutí so stakeholdermi
Vnútropodnikové procesy	• krízové riadenie a riadenie rizika • systém hodnotenia výkonnosti • prehodnotenie strategických pánov • fungovanie správnej rady	• počet vykonaných auditov rizika • počet členov správnej rady, ktorí sú vlastníkmi • počet hodín strávených riešením strategických otázok • celková účasť na schôdzach
Inovácie, učenie sa, flexibilita a rast	• plnenie požiadaviek CEO • zloženie správnej rady • zručnosti a znalosti	• menovanie CEO na dobu určitú • percento riaditeľov finančne gramotných • existencia školiacich programov

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Epstein & Roy, 2004

4.2 Metriky IT Balanced Scorecard

Štandardné metriky pre IT BSC sú uvedené v Tabuľke 2.

Tabuľka 2
Príklady metrík pre IT Balanced Scorecard

Perspektíva	Ciele	Vzorové metriky
Podpora podnikania	• zosúladenie IT s podnikaním • získanie hodnoty • manažment nákladov • manažment rizika	• schválenie prevádzkového rozpočtu • výkonnosť podnikateľskej jednotky • dosiahnutie cieľov v oblasti výdavkov a návratnosti

 ISBN 978-80-225-4656-0

	• medzipodniková synergia	• výsledky interného auditu • jednoduché systémové riešenia
Orientácia na používateľa	• spokojnosť používateľa • konkurencieschopné náklady • výkonnosť vývoja • výkonnosť prevádzky	• hodnotenia prieskumov podnikateľských jednotiek • dosiahnutie požadovaných jednotkových nákladov • dôležité výsledky projektu • dosiahnutie cieľových úrovní
Bezchybná prevádzka	• proces vývoja • proces prevádzky • proces zrelosti • podniková architektúra •	• merania funkčných bodov • účinnosť riadenia zmien • úroveň IT procesov • stav posúdenia infraštruktúry
Orientácia na budúcnosť	• manažment ľudských zdrojov • spokojnosť zamestnancov • manažment znalostí	• fluktuácia zamestnancov • hodnotenia prieskumu spokojnosti • implementácia získaných poznatkov

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Van Grembergen & De Haes, 2005

4.3 Metriky ITG Balanced Scorecard

IT Governance poskytuje definovanú štruktúru vzťahov a procesov, pomocou ktorých je možné riadiť a kontrolovať organizáciu tak aby IS/IT podporovali dosiahnutie podnikateľských cieľov. Keďže úlohou IT Governance je prepojenie podnikateľských procesov a IT, zabezpečenie efektívnych investícií do IT, maximálne využitie IT zdrojov, riadenie rizika spojeného s IT, atď., je pre každú oblasť záujmu (Obrázok 2) definovaných viacero cieľov, ako aj viacero metrík. Z dôvodu prehľadnosti sú vzorové metriky pre každú oblasť ITG uvedené v samostatných tabuľkách (Tabuľka 3 až Tabuľka 6).

Tabuľka 3

Príklady metrík pre ITG Balanced Scorecard, oblasť PODNIK

Oblasť	Podnik	
Misia	zabezpečenie maximálneho zisku prostredníctvom IT s primeraným rizikom	
Ciele	Strategické zosúladenie	Metriky • vážená výkonnosť corporate Governance • strategická súťaž veľkých IT projektov • percento vývojovej kapacity zapojenej do strategických projektov • percento podnikových cieľov podporených IT cieľmi
	Tvorba hodnoty	Metriky • riadenie výkonnosti podnikateľskej jednotky • hodnota veľkých IT projektov na základe ROI, NPV, IRR, PB • pomer IT nákladov k celkovému obratu • náklady na IT účtované späť podniku
	Manažment rizika	Metriky • počet nových bezpečnostných iniciatív a bezpečnostných incidentov • existencia plánu obnovy po katastrofe • počet vykonaných auditov IT a nahlásených nedostatkov

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Van Grembergen & De Haes, 2005

 ISBN 978-80-225-4656-0

Tabuľka 4

Príklady metrík pre ITG Balanced Scorecard, oblasť STAKEHOLDERI

Oblasť	Stakeholderi	
Misia	Meranie očakávaní stakeholderov	
Ciele	Spokojnosť stakeholderov	Metriky • prieskumy spokojnosti stakeholderov v stanovenom čase • počet sťažností stakeholderov • index dostupnosti systémov a aplikácií
	Riadenie potrieb stakeholderov	Metriky • počet stretnutí so stakeholdermi • jasná komunikácia medzi generálnym riaditeľom a členmi správnej rady • index zapojenia generálneho riaditeľa/členov predstavenstva do nových a významných IT iniciatív • počet veľkých IT projektov v rámci SLA
	Zhoda s právnymi predpismi a etickými princípmi	Metriky • miera dodržiavanie zákona Sarbanes-Oxley v rámci IT • dodržiavanie predpisov o ochrane osobných údajov zo strany IT • dodržiavanie etického IT kódexu / kódexu správania v oblasti IT

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Van Grembergen & De Haes, 2005

Tabuľka 5

Príklady metrík pre ITG Balanced Scorecard, oblasť EXCELENTNÁ PREVÁDZKA

Oblasť	Excelentná prevádzka	
Misia	zabezpečenie efektívneho a trvalého IT Governance	
Ciele	Štruktúry	Metriky • počet schôdzí výboru pre IT stratégiu a riadiacich výborov pre IT • zloženie výborov IT • celková prítomnosť výborov IT • CIO – člen správnej rady alebo vrcholového vedenia
	Procesy	Metriky • úroveň plánovania IS/IT a podnikového plánovania • počet hodín riešenia buď IT alebo podnikových strategických otázok • existencia IT Balanced scorecard a podnikového Balanced scorecard • počet IT procesov meraných prostredníctvom scorecardu • počet IT procesov pokrytých štandardom COBIT • počet IT procesov pokrytých štandardom ITIL • úroveň zrelosti IT procesov • percento IT cieľov podporovaných IT procesmi
	Zrelosť (vyspelosť)	Metriky • celková úroveň zrelosti procesov IT Governance

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Van Grembergen & De Haes, 2005

 ISBN 978-80-225-4656-0

Tabuľka 6
Príklady metrík pre ITG Balanced scorecard, oblasť ORIENTÁCIA NA BUDÚCNOSŤ

Oblasť	Orientácia na budúcnosť	
Misia	zabezpečenie efektívneho a trvalého IT Governance	
Ciele	Zručnosti a znalosti	Metriky • počet a úroveň vzájomných IT / podnikateľských školení • počet školení v oblasti IT Governance • percento ukončeného vzdelávania v oblasti IT Governance podľa typu zručností • počet prezentácií IT Governance pre CEO a členov správnej rady • úroveň a využitie systému riadenia znalostí v oblasti IT Governance
	Spolupráca IT a podnikania	Metriky • percento IT gramotných podnikových manažérov • percento podnikateľsky gramotných IT manažérov • úroveň podnikového vnímania hodnoty IT

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Van Grembergen & De Haes, 2005

5 Diskusia

Cieľom príspevku bola analýza, výber a komparácia merateľných ukazovateľov na meranie úrovne IT Governance v rámci metód BSC, IT BSC a ITG BSC. Na základe výsledkov (tabuľky 1 až 6) možno konštatovať, že v oblastiach finančnej, v oblasti stakeholderov, ako aj v oblasti vnútropodnikových procesov, navrhované metriky odrážajú cieľ záujmu príslušnej metódy BSC (podnik, oblasť IS/IT alebo oblasť IT Governance). Oblasť inovácií, učenia sa, flexibility a rastu, teda oblasť orientácie na budúcnosť, smeruje k prieniku znalostí a zručností medzi jednotlivými podnikovými útvarmi. Kým pri metóde BSC je v tomto smere navrhovaná len jedna metrika (finančne gramotný CEO), pri metóde IT BSC sú to metriky týkajúce sa spokojnosti zamestnancov (fluktuácia, hodnotenie prieskumov spokojnosti a implementácia získaných poznatkov), pri metóde ITG BSC ide o širšiu škálu školení, prezentácií a riadenia znalostí. Okrem toho sú exaktne stanovené metriky ako napr. % IT gramotných podnikových manažérov, % IT manažérov, ktorí sa vyznajú v podnikaní a úroveň vnímania hodnoty podnikových IS/IT.

Záver

Význam merania úrovne IT Governance pre podniky spočíva v posúdení efektívnosti riadenia a spravovania podnikových IS/IT (vyššia úroveň predstavuje vyššiu efektívnosť riadenia IS/IT), prípadne v možnosti porovnania sa s konkurenciou alebo môže zohrať dôležitú úlohu pri audite IS/IT.

Jednou z odporúčaných metód merania je metóda BSC, pri aplikovaní na IS/IT sú o metódy IT BSC a ITG BSC, pomocou ktorých je možné budovať hodnotu IS/IT pre daný podnik alebo organizáciu. IT BSC a ITG BSC pomáha skúmať nové pohľady na podnikové IS/IT, čo znamená, že útvar IS/IT môže byť schopný prijímať nové projekty alebo inovatívne nápady. Scorecard môže pomôcť podporiť dlhodobé ciele, ako je automatizácia softvéru a technickej podpory, uvoľniť čas pre IT na realizáciu projektov a aktivít s vyššou pridanou hodnotou.

Poznámka
Príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA 1/0436/17 Koncepčné rámce IT Governance a ich vplyv na konkurencieschopnosť podnikov v SR s podielom 100 %.

Použitá literatúra (References)

Ahmad, M. I. (2009). IT BSC: a comprehensive framework for IT evaluation, IT management, and IT governance. *Nature*, 5, 6. ISSN 0028-0836 (print), 1476-4687 (web).

Balanced Scorecard Institute (2019). https://www.balancedscorecard.org/, [accessed 20.9.2019].

bmc. (2019). *IT Balanced Scorecard Explained: Using BSC for IT Performance* https://www.bmc.com/blogs/it-balanced-scorecard-explained-using-bsc-for-it-performance/, [accessed 15.9.2019].

CFO Best practice. (2019) Balanced scorecard. http://www.cfo.sk/articles/balanced-scorecard#.Xbr84uhKhPZ, [accessed 15.9.2019].

Epstein, M. J., & Roy, M. J. (2004). How does your board rate?. *Strategic Finance*, 85(8), 24. ISSN: 1524-833X.

Gold, C. (1994). *U.S. measures – A balancing act. Boston*, MA: Ernst & Young Center for Business Innovation.

Kaplan R.S. & Norton D.P. (1992). The Balanced Scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Jan – Feb pp. 71–80. ISSN 0017-8012.

Kaplan R.S. and Norton D.P. (2000). The Strategy-Focused Organization. Harvard Business Review Press.

Van Grembergen, W., & De Haes, S. (2005). Measuring and improving IT governance through the balanced scorecard. *Information Systems Control Journal*, 2(1), 35-42. ISSN 1526-7407.

Van Grembergen, W., Saull, R., & De Haes, S. (2004). Linking the IT balanced scorecard to the business objectives at a major Canadian financial group. *In Strategies for information technology governance* (pp. 129-151). Igi Global. ISBN 978-1591401407.

Willcocks, L. (1995). *The evaluation of information systems, investments*, Information management. London: Chapman & Hall.

Contact

Anna Hamranová
Ekonomická univerzita v Bratislave (TNR 12, zarovnanie doľava)
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra informačného manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: anna.hamranova@euba.sk

Benita Beláňová
Ekonomická univerzita v Bratislave (TNR 12, zarovnanie doľava)
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra informačného manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: benita.belanova@euba.sk

Financial strategy and sources of financing of the holding

Anna Harumová

Abstract
The financial management of the holding can be characterized as management of the financial flows of the holding by senior management so as to achieve the set objectives for the holding group. Among the basic tasks that financial management performs are mainly raising the necessary capital and deciding on its structure, deciding on effective capital allocation, deciding on the distribution of profits and controlling economic activity. The financial management and decision-making of the holding focuses on the movement of capital and money. It is based on the overall economic strategy and tactics of the holding, influencing and guiding it retroactively. In addition to in-house relations, it is closely linked to the external economic environment and the system of monetary relations which it enters in obtaining financial resources, in allocating and binding them in individual components of assets, in productive use of assets and in distributing achieved results.

JEL classification*: H 21, H 26*
Keywords*: finance, management, holding*

1 Introduction

Holding is the most common type of business of a group of companies. A group of undertakings is a capital link between at least two legally separate undertakings. These enterprises retain their legal autonomy, but their economic autonomy is partially limited. Holding is a power-based capital relationship on which the management of legally independent enterprises is based. Uniform management of the group of companies is ensured by its governing body, representing the top level of the group. What matters is whether this group's top level is legally independent or not (Harumová, 2019).

The financial policy of the holding is based on the principles and instruments applied by the parent in managing its subsidiaries to achieve the stated objectives. The parent company thus directly affects the management of subsidiaries and affects the economic processes taking place in them. Financial policy is based on the strategic and tactical objectives of the holding and its instruments and procedures contribute to their implementation in subsidiaries.

The essence of a business combination is to combine two or more undertakings or a joint venture into a single entity, which usually gives one undertaking control of the other or several undertakings. The definition of business combinations can be found in International Accounting Standards, where it is characterized as combining individual businesses into one economic entity as a result of a merger or acquisition of control over the net assets and activities of another (Harumová, 2016).

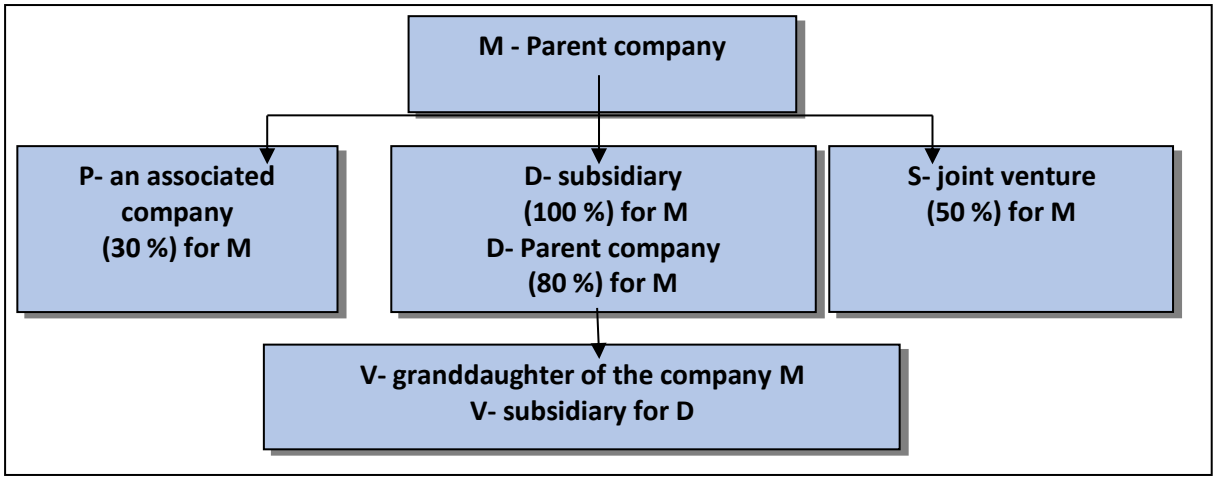
A business combination can be structured in a variety of ways, based on legal, tax, and other conditions. A business combination may include the purchase of the equity of one enterprise by another enterprise, the purchase of another enterprise's net assets, including goodwill, the purchase of a portion of another enterprise's net assets that together constitute one or more businesses, or the assumption of liabilities of another enterprise.

2 State of the solved issues at home and abroad in the area of holding financing

A group of companies is a merger of companies in which a holding company controls several subsidiaries. The essence of the holding is the management of one or more capital companies by one entity, which is the parent company (controlling entity). At the holding, the parent company holds a sufficient number of shares or interests in other companies, which has a decisive influence on the management of these companies (controlled entities). According to the scope of management powers we recognize the influence of companies based on the number of voting rights in other companies (Harumová, 2011):
1. decisive influence means the power to manage a subsidiary (or more) of a company on the basis of a share of voting rights in that company (companies) of more than 50%.
2. joint control (joint control) means that neither of the shareholders has a controlling influence on the management of another company;
3. significant controlling influence means owning at least 20% of the equity (up to 50%) of the share capital of the associate.

We recognize a parent, a subsidiary, a joint venture and an associate based on equity or voting rights in another company.

Figure 1
Combinations and relationships of companies in a group based on the share of voting rights



The holding, as a group of companies, allocates capital in a single unit in order to ensure sufficient resources necessary to maintain a competitive advantage in the market. At the same time, the holding's holding as a group of companies allows the diversification of concentrated capital by investing in several manufacturing sectors. The diversification of invested capital achieves a significant reduction in business risk.

Even if the parent company is a joint stock company, then the parent company has all the relevant bodies that manage the holding as a whole (general meeting, board of directors, and supervisory board). The Board of Directors and the Supervisory Board are responsible to the owners of the holding for the results and therefore manage them efficiently, propose and implement its expansion, narrowing and liquidation of subsidiaries.

If the subsidiaries are wholly owned by the parent company, then the board of directors of the parent company performs the function of the general meeting of subsidiaries. If the subsidiaries are less than one hundred percent, other owners also participate in the function of the General Meeting. The competences of the parent company towards the subsidiary (s) are sometimes defined in the holding agreement between the parent and the subsidiary. The holding contract may also include:

 ISBN 978-80-225-4656-0

- compulsory dividend payments to the holding
- the order of distribution of the subsidiary's profits
- values that a subsidiary should achieve in profitability
- values that the subsidiary should achieve in liquidity, etc.

The profitability of subsidiaries is one of the main objectives of the financial management of the holding. Financial indicators of profitability, liquidity, activity, effective use of the company's assets and growth of the market value of the company are used for the analysis of the management of subsidiaries and the holding. Based on the financial analysis of the financial statements of the subsidiary, the parent company decides on the financial policy of the subsidiary.

2.1 Financial strategy of holding financing

The financing of the holding can be characterized as a process of raising the capital necessary for carrying out the holding's economic activity. As the parent company (the holding company) does not carry on business solely for the management, it will primarily be the financing of subsidiaries and other companies in the group. The entities in the group are separate legal entities which are managed by the holding company in accordance with the share in the capital attached to the voting rights or other facts specified in the contract. The financing of these entities will therefore be first and foremost similar to that of an individual enterprise and, secondly, will differ in the possibilities of internal financing through a holding grouping. It can be said that the financing of a company in a group is a process of raising capital from internal and external sources, where the internal resources of the holding also include holding resources (eg loans between individual companies in the group.

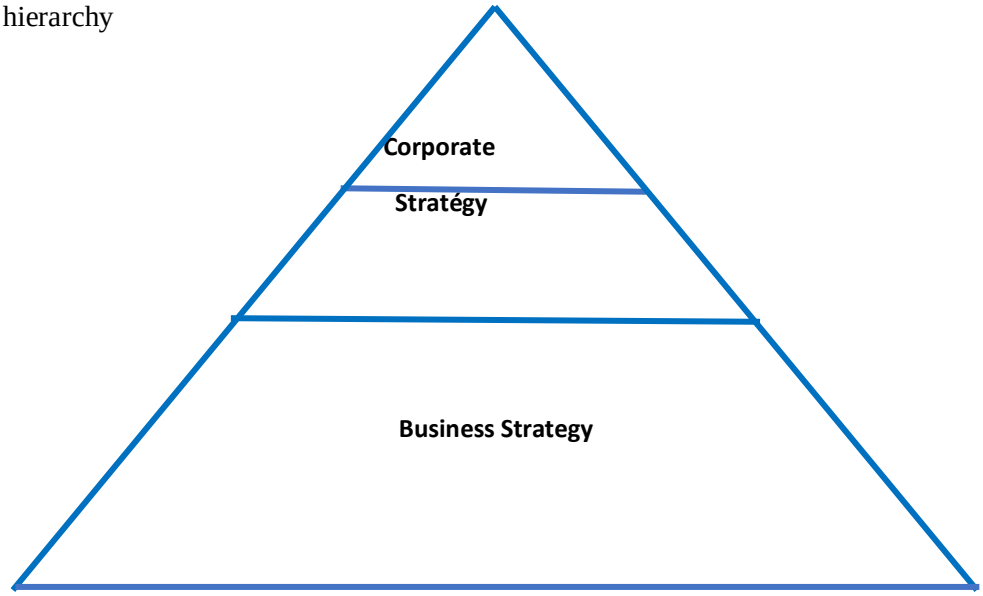
The financial management of a group of enterprises is basically similar to that of an individual enterprise, the content of which is to organize the movement of capital, the money of receivables and payables. The content of the financial management of the holding according to Scheffler (2005) is:

- establishing the financial structure and capitalization of each subsidiary,
- coordination of the financial economy with the aim of trouble-free financing of the whole
- holding and maintaining financial balance,
- decision-making or codecision on long-term investments,
- minimizing the cost of raising capital throughout the holding,
- control and coordination of management decisions and flows through controlling,
- minimization of currency risks through central cash management and central foreign
- exchange management,
- revision.
- risk management.

The centralization or decentralization of the financial management of the holding is a definition of the powers and competences of the parent company and its individual subsidiaries. In financial management of the holding it is necessary to find the right balance between centralization, which was the aim of grouping of companies and thus creating a synergy effect and decentralization, which is advantageous in terms of flexibility of smaller entities. According to the literature, the basic instruments of financial management in the holding include (Lutter, 1998) accounting (financial, management, tax), financial controlling, financial planning and control, and risk management and revision. The strategies can be hierarchically organized into three stages, as shown in Figure 2 below:

 ISBN 978-80-225-4656-0

Figure 2
Strategy hierarchy



Source: Keřkovský, M., Vykypěl, O. (2002). *Strategic Management: Theory for Practice. 1st edition. Prague*: C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.

The individual levels of strategic decisions, ie strategies, are interconnected, while the higher strategy precedes the creation of a lower level strategy.

- *Corporate strategy* is a top-level strategy. When applied to the holding, the main objective of this strategy will be the basic principles of business, business, place of business, demand growth or decline in production, etc.

- *The Business Strategy* thus further develops the Business Strategy and should set out more specific objectives within it. It will therefore concern e.g. determination in which companies (countries) will carry out production and in which sales.

- *Functional strategies* are strategies that should logically follow up a business strategy and further elaborate its individual elements. Thus, financial strategies are included in functional strategies and are aimed mainly at financial investment. It is necessary to implement the financial strategy.

2.2 Cash flows and transfers in the holding as a source of financing

In carrying out the economic activity of the holding as a whole, certain intra-holding relationships arise between individual entities within the holding group's structure. The nature of these relationships may vary depending on the status of the entity managed by the holding company. The basics of intra-ownership relationships include: legal relations, property relations, financial relations, business relations, technical relations, labor-law relations, management responsibility relations and others.

The following relations between the holding company and other companies in the group give rise to certain capital flows within the holding:

(a) dividend payment flows arise on the basis of the share of profits in controlled companies that are transferred to the controlling company. The distribution of the net profit from the companies in the group towards the holding company is realized through financial revenues from the holding company,

(b) interest payments flows arise as a result of existing financial loans from the holding company to the companies in the group. It is common practice for the holding to transfer its

financial resources where necessary and this will guarantee the holding as a whole a higher return,

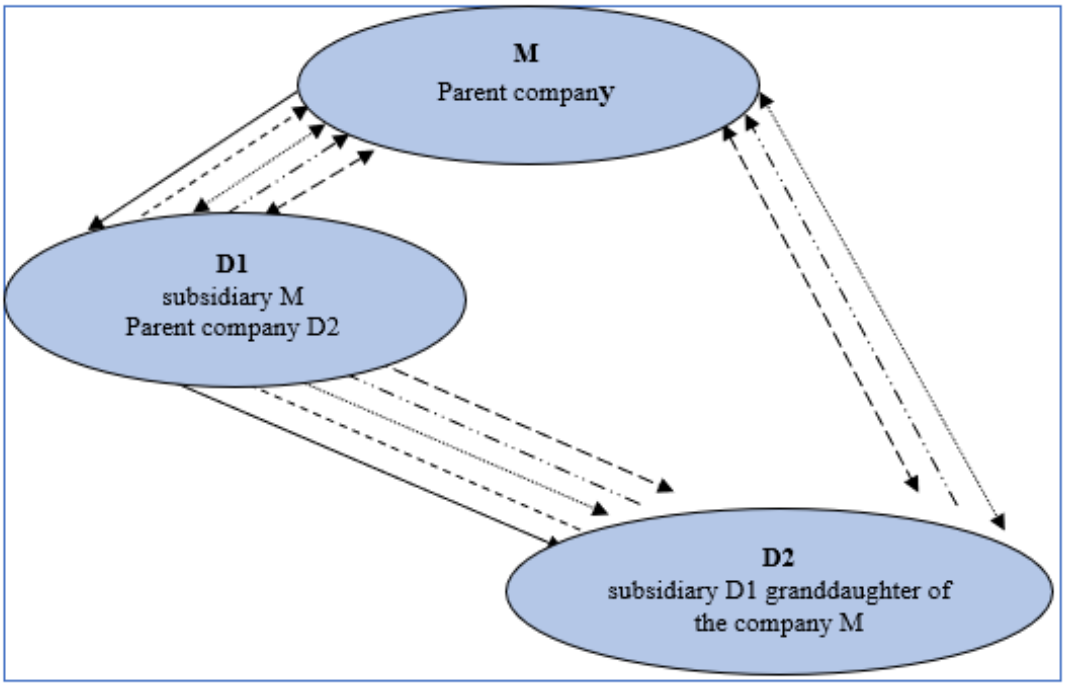
(c) royalties flows arising from the conclusion of a license agreement for a particular activity within the holding;

(d) share-based transaction flows arise as a result of contributions to the capital of the individual undertakings in the group and also as a result of mergers and divisions within the group, including cross-border mergers;

(e) trade flows that arise between individual entities in the group. In intra-holding transactions, goods and services are purchased and sold, depending on the business focus of each group entity. The holding company may influence trading conditions.

Flows and transfers in the holding that may arise from business transactions are shown in the Figure no. 3.

Figure 3
Cash flows and transfers between companies in the holding



Source: Harumová, A. (2019). Teória finančného riadenia holdingu. 1. vydanie. Lewes : Ecoletra.com. ISBN 978-1-64467-138-2.

Holdings flows and transfers:

capital deposit — dividends — interest — license fees — business transactions

3 Research results and discussion on financing in the holding

The holding as a whole has its financial and capital structure. The financial structure of the holding expresses the structure of total capital (equity and foreign), which finances the assets of the holding, ie the sum of the capital and its share in the holding as a whole. The capital structure of the holding expresses the structure of long-term capital, which finances the long-term assets of the holding. From a static point of view, it is a structure of capital covering the holding's assets to a certain moment, it is recorded on the liabilities side of the consolidated balance sheet. From the dynamic point of view, it is the structure of capital that finances the

increase in holding assets over a certain period. The amount of financial and capital structure resources will depend on the amount of financial and capital structure of the individual holding companies and the holding held by the holding company in those holdings.

The holding may be financed by acquiring external financial resources either directly or indirectly. In direct form, there is direct contact between the entity providing the funds and the entity receiving the funds. Direct funds are obtained for example. in the form of shares, bonds, treasury bills and the like. The indirect form of financing of the holding is carried out through financial intermediaries, which may be banks, insurance companies, savings banks, investment funds, etc.

The internal sources of financing of the holding are mainly those created by individual subsidiaries (or even the parent company). These internal sources of financing business needs arise during their management. We tell them that they are newly created from the perspective of the holding as a whole and we can include the generated profits, depreciation of fixed assets, other internal resources (eg resources from sold assets) and holding resources (dividends, interest, royalties etc.) .

Financing from holding resources is the financing of subsidiaries that may use holding resources. The principal sources of finance that may be derived from a holding group by individual holding companies are dividends (in the case where a group company has interests in other group companies), loans from group companies (eg, a group company may use, if not is able to get credit from the bank) and others. In addition to the usual forms of short-term financing of group companies, they also have the option of obtaining a loan from a holding company. The loan includes a contract that includes, inter alia, the amount of interest for the loan. When lending in a group, it is necessary to take into account their amount, which may be limited by law (low capitalization rules). Therefore, the Act creates a certain limit on the borrowing of the companies in the group, so it is more advantageous to draw a loan from the bank at a higher amount.

Private financing is essentially private equity financing that is invested in a holding company. Essentially, it is an investment of foreign capital in equity, which makes the investor a shareholder of the company. Foreign capital is thus converted into equity. Funding by increasing the share capital by subscription of shares is a classic form of company financing. In this form, the risk associated with the investment is borne by the shareholders, who, however, through the board of directors can influence the running of the company (more precisely the strategy of the company). Shares present the ownership of the assets associated with it and their holder the entitlement to a share of profits depending on the number of shares. Private financing in the form of an investor can bring important contacts to the company and contribute to the growth of the holding.

In addition to the above forms of financing, specific forms of financing may also be used, which are characterized in that capital requirements are reduced. Special forms include leasing, factoring, forfaiting, franchising, subsidies, eurofunds. Hybrid forms of funding are used as a combination of internal and external funding. Examples include the issue of bonds with a preferential subscription right (so-called option bonds) or the issue of bonds with the right to exchange them for company shares (so-called convertible or convertible bonds). In such cases, the interest rate is set lower because they are bought for the purpose of acquiring shares. Financial substitutes are tools to reduce the need for capital in a holding. Factors such as factoring, sales and leasebacks, business reductions and financing through special revenue may be included.

Tolling is a way of financing using the tolling mechanism. The tolling financing mechanism is as follows: a tolling company obtains a loan from a bank for which it purchases material and

 ISBN 978-80-225-4656-0

energy inputs, then the tolling company has the finished goods produced by the manufacturing company for remuneration, and finally the tolling company sells these products to customers. The financing through the tolling mechanism is mainly used for companies with financial difficulties, but it can also be used for companies without financial difficulties.

4 Conclusion

The holding's financial policy is a way of managing and carrying out its financial activities. It includes a set of principles, measures and instruments that the holding uses to manage its subsidiaries to achieve business objectives. Through the controlling agreement, the holding company determines the financial policy for all the companies in the group. As the financial policy for business conditions includes basic economic activities such as financial planning, financial decision-making, financial process management and financial analysis and control, the management holding company will pay particular attention to these activities. In order to carry out the economic activities of the holding it is necessary to ensure sufficient financial resources. This task is put on financial managers who try to provide the financial resources for the holding's activities in the most advantageous and cheapest way. Unlike ordinary companies, the advantage of financing the holding is just holding financial resources.

Acknowledgement
The paper is the outcome of the grant project of the Ministry of Education of the Slovak Republic KEGA project No.025EU-4/2018 “Systematic knowledge transfer in the field of economic knowledge and forensic expertise.

References

Harumová, A. (2019). *Theory of financial management of holding*. Lewes : Ecoletra.com. ISBN 978-1-64467-138-2.

Harumová, A. (2016). *Financial management of multinational corporations*. Praha : Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-451-5.

Harumová, A. (2011). *Financial management of the holding*. Bratislava : Sprint dva. Economics. ISBN 978-80-89393-64-0.

Keřkovský, M., Vykypěl, O. (2002). *Strategic Management: Theory for Practice.* Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-578-X.

Lutter, M. (1998). *Handbuch der Konzernfinanzierung*. Dr. Otto Smidt Verlag. Berlin, ISBN 978-3-504-48002-8.

Scheffler, E. (2005). Konzern management. C.H. Beck. ISBN 3-406-35525-0.

Contact

doc. Ing. Anna Harumová, PhD.
University of Economics in Bratislava
Faculty of Business Management
Department of Business Finance
Dolnozemská cesta 1
852 35 Bratislava
Slovak Republic
e-mail: anna.harumova@euba.sk

Determinants of corporate reputation in online environment
Determinanty podnikovej reputácie v online prostredí

Vladimír Hojdik – Mária Kozáková

Abstract
Corporate reputation and especially online reputation have become very important and their popularity has increased rapidly in recent time. As the potential of the Internet has raised, the possible impact of this platform on corporate reputation cannot be neglected by the managers anymore. The number of Internet users is much higher than in the past, and that is the reason why companies should be more concerned about presence in online environment. Companies are forced to create online marketing strategies, then use appropriate marketing tools and finally, implement them efficiently into their business plan, if they want to build and protect positive corporate reputation. However, companies also need to monitor influences, which have direct impact on their reputation – determinants of reputation in online environment. The paper focuses at characteristics of the most important determinants of online reputation of companies. It also brings theoretical explanations of selected determinants in context of online reputation and online reputation management.

JEL classification*: M30, M31*
Keywords*: reputation, online reputation, online reputation management, determinants of online reputation*

1 Úvod

Reputácia podniku predstavuje dôležitý aspekt úspechu a podniky sa začínajú touto oblasťou zaoberať intenzívnejšie, než tomu bolo v minulosti. Tento fakt dáva príležitosť zamyslieť sa, prečo vlastne je reputácia dôležitá, a prečo na reputácií podnikom záleží, resp. by im malo záležať. V súčasnosti sú zákazníci v procese výberu a nákupu produktov a služieb zahltení veľkým množstvom rôznych ponúk, čo priamo súvisí s nárastom konkurencie na trhu. Práve v takýchto prípadoch môže rozhodovať reputácia: ak zákazník zistí, že povesť niektorej značky (resp. podniku či výrobku) je lepšia a dá sa jej dôverovať, existuje vysoká šanca, že pri rozhodovaní bude preferovať práve túto značku.

Zákazník pri rozhodovaní vyberá pre neho najdôveryhodnejšiu možnosť – môže si vybrať buď sám, alebo na základe odporúčaní. Okrem toho môže napríklad osloviť svoju rodinu či známych, no najčastejšie si práve sám zákazník danú značku preverí – na internete. Internet je v súčasnej dobe najväčším zdrojom informácií. Nie všetky podniky však tento fakt berú do úvahy, pričom podceňujú potenciál tohto média. S tým úzko súvisí aj nedostatočná starostlivosť podniku o reputáciu v online prostredí.

V podmienkach Slovenskej republiky sú pojmy online reputácia a online reputačný manažment stále mladou oblasťou. No aj zákazníci v prostredí slovenského trhu sa čoraz viac rozhodujú podľa toho, čo si o spoločnosti, produkte či službe prečítajú na webových portáloch či sociálnych sieťach. Je preto v záujme firiem aby začali vnímať realitu a čo najskôr podnikli kroky k budovaniu povesti a pozitívnej online reputácie.

Na úroveň podnikovej reputácie v online prostredí vplýva množstvo faktorov. Pochopenie mechanizmu tvorby online reputácie je pre podniky kľúčové. Len vtedy budú totiž schopné identifikovať podstatné faktory, ktoré najvýraznejšie na úroveň ich online reputácie vplývajú. Príspevok sa zameriava na charakteristiku najdôležitejších determinantov podnikovej reputácie v online prostredí.

2 Reputácia podniku v online prostedí a mechanizmy jej riadenia

Reputácia podniku zachytáva, ako je samotný podnik vnímaný z pohľadu rôznych záujmových skupín (zákazníci, verejnosť, konkurencia, dodávatelia a pod.). Baur a Schmitz (2011) uvádzajú, že pozitívna reputácia podniku vzbudzuje dôveru zákazníkov i celej verejnosti. To v konečnom dôsledku pomáha podniku dosahovať stanovené ciele a záujmy. V súvislosti s technologickým pokrokom a rozšírením internetu záujem firiem o problematiku reputácie prudko vzrástol, a to sa týka nielen globálneho ale aj slovenského podnikateľského prostredia.

Každý podnikateľský subjekt je nejako vnímaný, resp. má nejakú reputáciu – či už pozitívnu, neutrálnu alebo negatívnu. Pozitívna reputácia pre firmy znamená veľa. Balmer a Greyser (2003) hovoria, že vybudovanie pozitívnej reputácie vyžaduje dlhší časový horizont, je ovplyvnené aktivitami podniku a taktiež tým, aká kvalitná je úroveň riadenia podnikovej reputácie. Doplňujúci názor prezentuje 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 podstatných faktorov úspechu podniku. Reputácia vo všeobecnosti je pre podniky veľmi cenná, avšak súčasne je aj zraniteľná – stačí jedna chyba aby bolo zmarené jej dlhoročné budovanie. Význam tohto tvrdenia sa ešte znásobuje práve pri jeho aplikácií do kontextu virtuálneho prostredia internetu. Jednotlivci, resp. zákazníci dokážu v súčasnosti jednoducho a rýchlo vyjadriť svoj názor o produkte alebo spoločnosti aj v prostredí internetu, čím vlastne ovplyvňujú online reputáciu podniku. Aktívny prístup podniku k monitoringu internetu je dôležitou súčasťou stratégie riadenia reputácie v online prostredí – tzv. online reputačného manažmentu.

Online reputačný manažment predstavuje súbor nástrojov a opatrení, ktoré podnik realizuje so zámerom aktívneho riadenia svojej reputácie vo virtuálnom prostredí. Internet ako globálna sieť je akoby samostatným svetom so svojimi vlastnými pravidlami. Informácie sa v ňom šíria veľmi rýchlo, čo znamená pre podnik určité hrozby – podniky, ktoré podcenia komunikáciu so zákazníkmi, klientmi alebo verejnosťou, alebo sa dostatočne nevenujú vybavovaniu ich žiadostí či sťažností, na to môžu doplatiť (Majtán, Hojdik, 2017).

Sasko (2014) vymedzuje základné hlavné činnosti, ktoré spadajú do oblasti online reputačného manažmentu:

- online monitoring internetu a užívateľov,
- komunikácia s verejnosťou a klientmi,
- vyhodnocovanie výsledkov
- krízový reputačný manažment.

Opodstatnenie online reputačného manažmentu vzrástlo v súvislosti so zvyšujúcim sa počtom používateľov internetu. Práve tento dôvod spolu s rastúcim počtom sociálnych sietí, blogov a webových stránok, kde je obsah vytváraný samotnými užívateľmi, podporuje významnosť monitoringu internetu. Spôsob monitoringu prebieha najčastejšie pomocou vyhľadávačov po zadaní názvu produktu, firmy, konkurencie alebo iného kľúčového slova, no využívajú sa aj iné nástroje (Sasko, 2014).

Princíp kontroly online reputácie teda znamená potrebu monitorovať internet ako celok. Kľúčové je sledovanie online diskusií, diskusných fór, výsledkov vo vyhľadávačoch alebo aj komunikácia s verejnosťou pomocou internetu, najčastejšie prostredníctvom sociálnych médií. Pre subjekt je podstatné zabezpečiť, aby čo najviac zmienok na internete malo pozitívny charakter a podporovalo tým jeho reputáciu i imidž.

 ISBN 978-80-225-4656-0

Obrázok 1
Štruktúra online reputačného manažmentu

Zdroj: Dorčák, P. – Pollák, F. (2013). Analýza on-line prostredia slovenského virtuálneho trhu 2013, Projekt Destinatour 2013, Slovenská marketingová asociácia n. o., [online]. 2013. [cit. 21.1.2018] Dostupné na <www.region-bsk.sk/SCRIPT/ViewFile.aspx?docid=10051170>

3 Charakteristika determinantov podnikovej online reputácie

Táto časť príspevku sa podrobne venuje determinantom podnikovej online reputácie. Konkrétne sú charakterizované nasledujúce z nich: sociálne médiá, webová stránka podniku, internetové vyhľadávače, mienkotvorné portály, internetové diskusie a fóra a recenzné portály.

3.1 Sociálne média

Sociálne médiá, resp. sociálne siete zaznamenali prudký nárast popularity predovšetkým v poslednej dekáde. Sociálne médiá sú v súčasnej dobe fenoménom v oblasti komunikácie a boli vytvorené predovšetkým za účelom nadväzovania a udržiavania kontaktov medzi ľuďmi.

Brogan (2010) uvádza šesť hlavných predností sociálnych médií, ktorými podľa neho sú:

- široké možnosti vyhľadávania služieb a tovarov,
- integrácia informácií na jednom mieste,
- možnosť vyjadrenia a zdieľania myšlienok,
- možnosť vybudovania takzvanej informačnej imunity,
- možnosť zdieľania obsahu,
- celosvetová pôsobnosť.

V podnikateľskej sfére je však dôležitý prínos sociálnych médií predovšetkým pre oblasť marketingu. V súčasnosti reklamné systémy na sociálnych médiách umožňujú spoľahlivo cieliť reklamu, analyzovať úspešnosť reklamných kampaní a vyhodnocovať ich úspešnosť pre rozličné zákaznícke segmenty. To umožňuje subjektom prispôsobiť kampane pre jednotlivé segmenty a tým pádom zefektívniť marketingovú komunikáciu (Shih, 2010).

Nové príležitosti pre marketingové oddelenia subjektov znamenali sociálne médiá aj v procese budovania reputácie. Marketéri teraz môžu priamo zisťovať, aké sú požiadavky zákazníkov, aké sú ich postoje voči značke alebo firme, s čím sú spokojní alebo nespokojní a pod. Vo výraznej miere sa tak na sociálnych médiách formuje vnímanie zákazníkov vo vzťahu k určitému subjektu a tým aj reputácia v prostredí internetu – online reputácia.

Primárnou funkciou sociálnych médií z pohľadu podniku by nemala byť len propagácia a reklama, ale predovšetkým komunikácia so zákazníkmi, resp. svojim publikom. Tu možno uviesť zásadný rozdiel medzi tradičnými médiami a sociálnymi médiami – kým tradičné médiá sú založené na jednosmernej komunikácií (smerom od podniku ku zákazníkovi), pri sociálnych médiách prebieha komunikácia obojsmerne. Práve takýto spôsob komunikácie a interakcie umožňuje vytvárať komunitu, reagovať pružne na zákaznícke potreby a tak budovať dobré meno a posilňovať online reputáciu subjektu (Janouch, 2010).

V súčasnosti sú celosvetovo najpopulárnejšími sociálnymi médiami predovšetkým Facebook, Instagram, YouTube, Twitter, ale aj iné. Do popredia sa dostáva aj sociálne médium LinkedIn, i keď ide o špecificky zameranú sociálnu sieť – zameriava sa najmä ma obchodnú a podnikateľskú sféru. V súčasnosti je pre podniky takmer povinnosť aktívne komunikovať prostredníctvom týchto kanálov, pretože všetky spomenuté sociálne média majú v aktuálnom čase silný vplyv na reputáciu podniku v online prostredí.

3.2 Podniková webová stránka

Webová stránka podniku je nástrojom prezentácie podniku na webe. Je elementárnym základom všetkých aktivít podniku vo virtuálnom prostredí internetu. Rastúca úroveň globálneho využívania internetu znamená, že existencia subjektov na internete prostredníctvom webových stránok sa stáva otázkou prežitia. V podnikateľskom prostredí západných krajín existuje domnienka, že ak podnik nemá svoju webovú stránku, akoby ani neexistoval, a takéto vnímanie z pohľadu zákazníkov nie je žiaduce. Absencia podnikovej webovej stránky je u potenciálnych zákazníkov podnetom pre vytváranie negatívnych asociácií spojených s nedôverou. Preto by malo byť pravidlom každého moderného trhovo orientovaného podniku vlastníctvo personalizovanej a zmysluplnej webovej stránky (Dorčák, Pollák, 2013).

Podľa Blažkovej (2007) možno vymedziť šesť hlavných výhod, ktoré webová stránka podniku prináša:

- lepšie povedomie a vyššia viditeľnosť (vizibilita),
- silnejší korporátny imidž,
- sprístupnenie svetového trhu,
- zlepšenie poskytovaných služieb zákazníkom,
- vyššia efektívnosť nákladov na komunikáciu,
- zvýšenie transakčnej rýchlosti.

Janouch (2010) dodáva, že webová stránka okrem toho umožňuje aj budovať značku, efektívnejšie a pružnejšie komunikovať so zákazníkmi, predávať produkty prostredníctvom internetu, poskytovať kvalitnejšiu zákaznícku podporu ale získať detailné informácie o svojich zákazníkoch.

Základným východiskom pri príprave webovej stránky je vymedzenie jej účelu. Dôležité je prispôsobiť web aj cieľovej skupine potenciálnych zákazníkov. Kvalitný obsah a správne použité kľúčové slová súvisiace s činnosťou podniku sú následne predpokladom pre potrebnú viditeľnosť webu. Pútavý dizajn je jedným z nezanedbateľných faktorov úspechu – v marketingu je známe, že práve obal predáva, a to platí aj v prostredí internetu. Dôveryhodnosť obsahu je pri podnikovej webovej strábke samozrejmosťou. Nemal by chýbať detailný popis organizácie vrátane mien reálnych ľudí a telefonického kontaktu kamennej prevádzky, čo v

 ISBN 978-80-225-4656-0

podstatnej miere uistí návštevníka o čestných úmysloch vlastníka či prevádzkovateľa stránky. Tu by však proces spojený s webovou stránkou nemal končiť. O vytvorenú webovú stránku je potrebné sa adekvátne starať, pretože pravidelná aktualizácia obsahu a informácií značne vypovedá o kvalite internetovej prezentácie subjektov.

Chaffey a kol. (2000) popisuje vo svojej práci tvorbu webovej stránky, a jeho odporúčania možno zhrnúť do nasledovných krokov:

- analýza a návrh obsahu,
- vývoj obsahu,
- testovanie obsahu a jeho kontrola,
- publikovanie obsahu,
- propagácia
- udržiavanie webovej stránky.

Dorčák a Pollák (2013) na základe ich výskumov zhrnuli základné predpoklady úspešnej a dobre fungujúcej webovej stránky. Kľúčová je podľa nich v prvom rade prehľadnosť webu. Cieľom prevádzkovania webovej stránky by nemalo byť len prilákanie užívateľa. Dôležitejšie je udržať pozornosť užívateľa na stránke po dlhší čas, ideálne ho presvedčiť, aby sa v budúcnosti na stránku vrátil. Pre celkový dobrý dojem z webovej stránky sú dôležité nasledujúce náležitosti:

- vizuál – vhodný dizajn doplnený o správne farby a primerane veľké písmo môže výrazne napomôcť úspechu tohto marketingového nástroja.
- obsah – kvalita a kvantita informácií zobrazených na stránke, ktoré by mali byť prispôsobené cieľovému zákazníkovi. Žiaduca je aj integrácia multimediálneho obsahu.
- možnosť interakcie – pomáha k posilneniu dôvery voči prevádzkovateľovi webu. Je žiaduce, aby stránka obsahovala sekciu s možnosťou kontaktovania organizácie.

Uvedené skutočnosti dokumentujú, že webová stránka podniku je jedným z fundamentálnych faktorov ovplyvňujúcich úroveň jeho online reputácie. Dobre navrhnutá a prepracovaná webová stránka s pútavým dizajnom, aktuálnym, relevantným a odborným obsahom v kombinácií so správne implementovanými technikami SEO sú predpokladom pre dobre fungujúce aktivity podnikovej komunikácie (nielen v online prostredí), ale predovšetkým vytvárajú pevný základ budovania pozitívnej online reputácie podniku v prostredí internetu.

3.3 Internetové vyhľadávače

Internetový vyhľadávač je program na internete, resp. služba, ktorá umožňuje nájsť webové stránky, obrázky, alebo iné informácie, na základe dopytu užívateľa. Najznámejší a celosvetovo najpoužívanejší, je vyhľadávač od Google. Vyhľadávače fungujú automaticky. Pomocou vyspelých algoritmov sa snažia prehľadávať všetky internetové stránky a následne vyhľadajú odpoveď na dopyt používateľa.

Vyhľadávacie algoritmy sú pravidelne inovované s cieľom prinášať užívateľom čo najrelevantnejšie výsledky. Kľúčové pri fungovaní vyhľadávačov sú dva princípy: relevantnosť a dôležitosť webovej stránky. Relevantnosť webu je spojená s obsahom stránky, resp. ako tento obsah koreluje s vyhľadávaným pojmom. Dôležitosť webu závisí od návštevnosti a od počtu odkazov na tento web z iných webových stránok.

História internetových vyhľadávačov siaha až do roku 1990, kedy vznikol prvý vyhľadávač Archie. Vyhľadávač Google bol vytvorený v roku 1998. Za tento čas si Google vybudoval na

internete silnú pozíciu globálneho významu, pretože dlhodobo v najväčšej miere ovplyvňuje spôsob vyhľadávania na internete (LemonWeb, 2019).

Google však nie je jediným vyhľadávačom, vo svete sú obľúbené aj iné vyhľadávacie nástroje. Známy je predovšetkým Bing, ktorý je prevádzkovaný spoločnosťou Microsoft a v súčasnosti je po Google druhým najväčším vyhľadávačom na svete. Celosvetovo úspešným vyhľadávačom je aj Yahoo! a medzi desať najčastejšie navštevovaných web stránok sveta patrí aj čínsky vyhľadávač Baidu (LemonWeb, 2019).

Internetové vyhľadávače výrazne ovplyvňujú podnikovú reputáciu v online prostredí. Reputácia v online prostredí je vystavená permanentnému riziku a ohrozeniu. Zdrojom rizika je okrem vlastnej činnosti podniku aj externé prostredie – ktokoľvek totiž môže prezentovať negatívny názor voči danému podniku. V prípade, že sa takáto zmienka na internete objaví, malo by byť v záujme podniku ju sledovať a zabezpečiť, aby sa nezobrazila medzi prvými výsledkami vyhľadávania, ktoré majú najväčší vplyv na online reputáciu.

V určitých prípadoch nemusí byť rozhodujúce, či je negatívna zmienka pravdivá. Dôležité je, aby sa nezobrazila vo vyhľadávačoch na prvej zobrazovacej stránke. Ak sa tak stane, je potrebné vytlačiť takúto zmeinku do úzadia, teda aspoň na druhú stránku vyhľadávania, kde sa jej význam rapídne znižuje. Evidentné je, že najväčší vplyv majú výsledky, ktoré sa umiestnia na prvých miestach vo vyhľadávaní. Každý ďalší výsledok má nižšiu váhu a tým aj menší potenciál ovplyvniť reputáciu podniku (Dorčák, Pollák, 2013).

V súvislosti s internetovými vyhľadávačmi sa postupne vyvinula špecifická oblasť, tzv. optimalizácia pre vyhľadávače, nazývaná v skratke SEO (search engine optimization). Aj keď ide o pomerne mladú oblasť, predovšetkým z pohľadu online marketingu a online reputácie zohráva SEO nezastupiteľnú úlohu. Optimalizácia pre vyhľadávače zahŕňa konkrétne techniky a spôsoby, a jej hlavným cieľom je zvýšiť vizibilitu webovej stránky pomocou obsadenia čo najvyšších pozícií vo vyhľadávačoch. Taktiež je jej cieľom vytlačiť negatívne zmienky o podniku do úzadia.

Potreba optimalizácie vznikala postupne s enormným nárastom počtu webových stránok na internete. Najpoužívanejší vyhľadávač na svete Google nachádza viac ako 21 miliárd indexovaných webových stránok. Uspieť a dostať sa na popredné pozície vo výsledkoch vyhľadávania nie je preto vôbec jednoduché (Dorčák, Pollák, 2013).

Odborná literatúra popisuje SEO ako súbor praktík, vďaka ktorým sa webové stránky usporiadajú a prispôsobia štandardom. Predovšetkým sa jedná o analýzu kľúčových slov, úpravu on-page faktorov a textov, vytváranie spätných odkazov (link building), čisté kódovanie webových stránok a podobne. Jedná sa o dlhodobý proces, nakoľko je potrebná stála úprava a nepretržité sledovanie priebehu optimalizácie.

3.4 Mienkotvorné portály

Všeobecné spravodajské portály patria k najnavštevovanejším webovým stránkam v prostredí internetu. Ich hlavnou náplňou je publikovanie aktuálnych udalostí a informácií. Z technického hľadiska je spravodajský portál systém s webovou adresou, ktorý poskytuje veľkému počtu užívateľov profesionálne spravodajské služby na internete pod určitou vydavateľskou značkou. Veľké spravodajské portály sú charakteristické tým, že zahŕňajú široké portfólio služieb – okrem spravodajstva rôzneho charakteru aj sekcie ako inzercia, súťaže, vzdelávanie, personálne agentúry, služby v oblasti realít a pod.

Na slovenskom internetovom trhu v súčasnosti pôsobí viacero veľkých spravodajských portálov, ktoré poskytujú množstvo informácií rozdelených do rôznych rubrík. Internetoví užívatelia, ktorí vyhľadávajú informácie na internete tak majú vďaka takýmto portálom

možnosť ľahšie sa dostať k hľadaným informáciám. Nasledujúca tabuľka prezentuje kľúčové údaje súvisiace s najväčšími slovenskými spravodajskými portálmi za január 2019.

Tabuľka 1
Najsilnejšie webové portály slovenského internetu

Portál	Reálni užívatelia	Zobrazenia	Návštevy
azet.sk	2 591 875	241 889 347	33 604 848
sme.sk	2 440 951	110 104 488	26 221 744
zoznam.sk	2 357 510	108 994 585	27 481 263
aktuality.sk	2 164 704	111 714 127	35 681 427
heureka.sk	2 030 971	46 581 933	9 915 694
pluska.sk	1 798 773	155 721 023	16 071 229
hnonline.sk	1 651 156	54 830 072	13 977 491
cas.sk	1 641 718	171 632 124	28 997 536
bazos.sk	1 600 089	406 650 925	20 868 243
pravda.sk	1 598 149	46 257 951	13 235 262

Zdroj: Dáta IABmonitor online. [online]. In: *Monitor.IABSlovakia.sk*. 2019. [cit. 21.2.2019] Dostupné na <https://monitor.iabslovakia.sk/>

Uvedená tabuľka (Tabuľka 1) informuje o rozložení síl medzi spravodajskými portálmi na Slovensku. Za január 2019 zaznamenal najväčší počet reálnych užívateľov portál azet.sk, ktorý je dlhodobo najsilnejším webovým portálom slovenského internetu.

Návštevnosť spomenutých portálov a počet ich pravidelných užívateľov ukazuje, že správy alebo informácie, ktoré sa na týchto weboch objavia sú predpokladom pre formovanie mienky o zmieňovaných subjektoch. Práve zmienky o subjektoch na takýchto portáloch predstavujú jeden z dôležitých faktorov budovania online reputácie

3.5 Recenzné webové portály

Významnú úlohu v súvislosti s online reputáciou zohrávajú i recenzné portály. Podstatou takýchto webových stránok sú užívateľské recenzie. Ide o názory alebo hodnotenia bežných užívateľov na produkty, služby, podniky a pod. Treba pripomenúť, že obsah týchto stránok v takomto prípade nevytvárajú odborníci, ale laická verejnosť. Zákazníkov však často zaujíma práve laický pohľad bežného užívateľa, s ktorým sa dokáže ľahšie stotožniť. Na to, aby zákazník získal dostatočný prehľad a vytvoril si určitý názor, je však potrebné preštudovať viac recenzií.

Dôležitosť recenzných portálov dokazuje aj štúdia spoločnosti Deloitte z roku 2015, kde z prieskumu spotrebného správania 40 000 respondentov rozhodujúcich sa o nákupe vyplynuli nasledujúce údaje (Deloitte, 2015):

- 42% respondentov uviedlo, že využívajú recenzné portály
- 46% hovorí, že vyhľadávajú komentáre od iných užívateľov
- 59% tvrdí, že tieto stránky majú najväčší vplyv na ich nákupné rozhodovanie.

Recenzné portály sú zvyčajne špecifické tým, že sa zameriavajú na konkrétnu oblasť podnikania. Veľmi známe sú recenzné portály predovšetkým v sektore hoteliérstva, reštaurácií, cestovného ruchu a pod., ktoré sa tešia veľkej popularite a uľahčujú užívateľom ich nákupné

rozhodovanie. Z tejto oblasti sú najznámejšími portálmi Trivago.com, Booking.com, Tripadvisor.com, Airbnb.com ale i množstvo iných.

Možnosť uvádzať názory a hodnotiť subjekty dáva užívateľom aj Google, ale je to možné len pre podniky, ktoré si na tomto webe vytvorili svoje profily. Dôležité je pozorne vnímať a sledovať hodnotenie užívateľov, ktoré sa v Google zobrazuje hneď na prvej stránke vyhľadávania v hornej časti stránky (po zadaní názvu subjektu a jeho vyhľadaní sa zobrazí bodové hodnotenie od 0-5). Tento faktor má priamy vplyv na online reputáciu a môže okamžite rozhodnúť o tom, či zákazník nakúpi resp. nenakúpi produkt alebo službu daného podniku. Nie všetky podniky je ale možné takto pomocou recenzií a priameho hodnotenia užívateľov v Google analyzovať, pretože niektoré si tu nevedú svoj profil.

Recenzné portály prinášajú pre podniky výhody aj nevýhody. Pozitívne recenzie zlepšujú všeobecné vnímanie a podnik sa stáva obľúbenejším. Recenzné portály tiež umožňujú priamo reagovať na recenzie užívateľov a tak budovať vzťah so zákazníkmi. Podnik však musí byť pripravený na to, že okrem pozitívnych recenzií sa objavia aj recenzie negatívne, a preto by mal byť pripravený na takúto situáciu reagovať. Negatívne recenzie sa nedajú vymazať (recenzné portály to neumožňujú), a tak podnik musí na kritiku reagovať a snažiť sa vzniknutý problém napraviť. Negatívne recenzie majú zvyčajne silnejší efekt ako tie pozitívne, a tak len jedna zlá recenzia môže výrazne naštrbiť reputáciu podniku. Otázna môže byť aj pravdivosť recenzií – užívatelia nemusia vždy hovoriť pravdu.

4 Záver

Súčasné turbulentné prostredie predstavuje pre podniky veľkú výzvu. Je potrebné prispôsobiť sa rýchlo sa meniacim podmienkam a technologickým zmenám. To platí aj o aktivitách podnikov na internete. Úspech podniku už totiž nestojí len na kvalite jeho produktu, alebo služby. Veľkú dôležitosť zohráva stratégia, akú si podniky zvolia pre komunikáciu v online prostredí. Od online komunikačnej stratégie sa následne odvíja, ako bude podnik vnímaný zákazníkmi a verejnosťou, čo následne formuje základy budovania reputácie podniku v prostredí internetu.

Na podnikovú reputáciu v online prostredí vplývajú viaceré faktory. V súčasnosti možno medzi najpodstatnejšie determinanty podnikovej online reputácie zaradiť sociálne médiá, webovú stránku podniku, internetové vyhľadávače, mienkotvorné portály alebo aj recenzné portály. Všetky spomenuté determinanty sú dôležité, a je potrebné im z pohľadu podnikov venovať pozornosť. Priamo totiž ovplyňujú, ako bude podnik vnímaný zákazníkmi a verejnosťou, čo sa napokon vo väčšine prípadov prejaví na podnikových výsledkoch.

Acknowledgement

This work is one of the partial outputs of the currently solved research grant VEGA no. 1/0876/17 entitled “Research of cognitive and behavioural determinants of products innovation diffusion across European markets”, led by Ing. Bc. Peter Štetka. PhD., University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management, Department of Business Economy.

References

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.

Blažková, M. (2007). *Marketingové řízení a plánování v malých a středních firmách*. Praha : Grada, 2007. ISBN 9788024715353

Brogan, Ch. (2010). *Social media 101: tactics and tips to develop your business online*. 1.vyd. New Jersey: John Willey and Sons, Inc., 2010. 337 s. ISBN 978-0-470-56341-0.

Chaffey, D., et al. (2000). *Internet Marketing. Strategy, Implementation and Practice*. Trowbridge: Redwood Books Limited, 2000. 206 s. ISBN-13: 978-0-273-71740-9

Dáta IABmonitor online. (2019). [online]. In: *Monitor.IABSlovakia.sk*. 2019. [cit. 21.2.2019] Dostupné na <https://monitor.iabslovakia.sk/>

Deloitte. (2015). Travel Consumer 2015 [online]. In: *Deloitte.com*. 2015. [cit 18.1.2019] Dostupné na < https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/consumer-business/deloitte-uk-travel-consumer-2015.pdf>

Dorčák, P. – Pollák, F. (2013). Analýza on-line prostredia slovenského virtuálneho trhu 2013, Projekt Destinatour 2013, Slovenská marketingová asociácia n. o., [online]. 2013. [cit. 21.1.2018] Dostupné na <www.region-bsk.sk/SCRIPT/ViewFile.aspx?docid=10051170>
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.

Janouch, V. (2010). *Internetový marketing*, Brno: Computer Press, 2010. 304 s. ISBN 978-80-251-2795-7

LemonWeb. (2019). Jediný internetový vyhľadávač je Google? [online]. In: *LemonWeb.sk*. 2019. [cit 19.1.2019] Dostupné na < https://www.lemonweb.sk/blog/jediny-internetovy-vyhladavac-je-google.html>

Majtán, Š. – Hojdik, V. (2017). Online reputation management as an integral part of company business management. In: *ISCOBEMM 2017 : proceedings of the 2nd international scientific conference of business economics, management and marketing : may 25 - 26, 2017, Zaječí, Czech Republic*. Brno: Masaryk University, 2017, pp. 76-83. ISBN 978-80-210-8714-9.

Marsden, H. (2013). *Guard Your Reputation On-line*. Birmingham: Smartebookshop. ISBN: 123-0000-194-89-3

Portmann, E. (2013). The FORA Framework. *A Fuzzy Grassroots Ontology for Online Reputation Management*. ISBN: 978-3-642-33233-6

Sasko, J. (2014). *Dbáte na hodnotu svojej značky?* In: Podnikajte.sk <https://www.reputationinstitute.com/frames/press/01_15_14_GUAGE.pdf> [accessed 20-10-2018]

Shih, C. (2010). *Vydělávejte na Facebooku: jak využít sociální sítě k oslovení nových zákazníků, vytvoření lepších produktů a zvýšení prodejů*. 1. vyd. Brno: Computer press, a.s., 2010. 25, 108, 125 s. ISBN 978-80-251-2833-6

Walter, E. (2013). *10 Tips For Reputation And Crisis Management In The Digital World*. <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> [accessed 18-10-2018]

Contact

Ing. Vladimír Hojdik, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: vladimir.hojdik@euba.sk

Ing. Mária Kozáková, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: maria.kozakova@euba.sk

Kvalita a významnosť značky vnímaná zákazníkom
Quality and significance of the brand perceived by the customer

Dana Hrušovská – Martin Matušovič

Abstract
The aim of this article is to monitor the brand's quality and significance as perceived by the customer. Analyse whether there is a correlation between brand significance for the customer and the size of the business, business structure, business focus, market orientation of the business and time in the sector, and show the importance of business dependencies. This paper presents partial results of research at the University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management, Department of Business Economy in the Slovak Republic in 2016. We used quantitative survey methodology, we used quantitative statistical methods (Chi-Square Test and Cramer coefficient). The data were analysed in the PSPP statistical program and evaluated by correlation and regression analysis. Survey results show that businesses are aware of the importance of tracking brand quality and brand importance as perceived by customers.

JEL classification: *M 31*
Keywords: *brand value; brand importance, brand quality*

1 Úvod

Posledných 20 – 25 rokov sa branding stal dôležitou oblasťou nielen pre firmy ale aj pre mestá, univerzity či neziskové organizácie. Značky, tak ako ich poznáme dnes, sa začali objavovať v 16. storočí, keď sa v liehovaroch na whiskey začalo vypaľovať meno a názov výrobcu alkoholu v hornej časti každého suda. Tento akt môžeme pokladať za zrod konkurencie, a teda aj potreby odlišnosti a relevantnosti medzi výrobcami (Adamson, 2011). Podľa Adamsona bol branding v prvej polovici 20. storočia relatívne jednoduchý. Bolo treba začať jednoduchou myšlienkou, ale odlišnou od ostaných, potom sa pridali signály na podporu predaja, začali sa používať ochranné známky a zákazníci si na obrandované produkty začali zvykať. Medzi priekopníkov brandingu patrili v Spojených štátoch výrobcovia tabaku a patentových liekov. Ich signály – obaly, plagáty, reklamy a podobne sa stali zberateľskými predmetmi. Avšak od 60. rokov sa situácia pozmenila a s novým trhom sa začali vytvárať aj nové pravidlá pre branding. Brandingu sa tak začala pripisovať ešte väčšia vážnosť a dôležitosť v boji konkurencieschopnosti (Adamson, 2011). Globalizácia, technický pokrok, zmena životného štýlu či v neskorších desaťročiach aj príchod internetu sú najvýznamnejšie faktory zmeny. Tieto faktory znamenali, že bude ešte dôležitejšie sa odlíšiť a ukázať zákazníkovi svoju pridanú hodnotu.

Značkou teda nerozumieme len produkty na trhu, ale dnes medzi značky zaraďujeme výrobky, služby, spevákov, autorov, univerzity, múzeá, mestá, atď. Úspešná značka je tak akýkoľvek produkt, služba, osoba či miesto obohatené o relevantnú, unikátnu a udržateľnú pridanú hodnotu, ktorú zákazníci či užívatelia pozitívne vnímajú, a ktorá maximálne uspokojuje ich potreby, priania, očakávania· (Bárta, Pták, Postler, 2009).

Dôležitosť značky. Značky pomáhajú zákazníkom hneď v niekoľkých smeroch, pomáhajú im rozpoznať výrobok, ktorý si chcú zakúpiť od jemu podobných, poukazujú na kvalitu výrobku, informujú o jeho vlastnostiach, doplnkoch, hodnote, výnimočnosti, zvyšujú efektivitu nákupu a upozorňujú aj na nové produkty, ktoré by pre nich mohli byť zaujímavé. (Kotler, 2010).

Hodnota značky (Brand Equity) z pohľadu spotrebiteľa je definovaná povedomím o značke, asociáciami so značkou, vnímaním kvality značky a lojalitou zákazníkov k značke. Hodnota značky označuje pridanú hodnotu, vďaka ktorej konkrétna značka dokáže ovplyvniť rozhodovanie zákazníka a motivovať ho k nákupu. Tvorí ju subjektívne vnímanie zákazníkov, sústava subjektívnych asociácií (napr. s prestížou, s kvalitou alebo ďalšími aspektami, ktoré ovplyvňujú naše nákupné rozhodovanie. Hodnota značky ovplyvňuje vnímanie a správanie zákazníkov a pozíciu firmy na trhu, celkovú hodnotu firmy a pozíciu firmy na trhu práce. Ťažkosti pri meraní spravodlivosti značky boli hodnotené aj na (Marketing Leadership Council, 2001). Z pohľadu zákazníka tvorí hodnotu značky povedomie o značke, ktoré si zákazník pamätá, zapamätané asociácie so značkou a lojalita k značke. Ľudia majú tendenciu sa pri svojom nákupnom rozhodovaní prikloniť k známym značkám, vzbudzujú väčšiu dôveru ako značky neznáme. Hodnota značky teda vyjadruje tok ako konkrétna značka dokáže ovplyvniť nákupné rozhodovanie zákazníkov, ich subjektívne vnímanie prestíže, vlastností alebo kvality konkrétneho výrobku alebo služby. Hodnota značky ovplyvňuje ich trhovú silu, pomáha sa lepšie odlíšiť od konkurencie, zvýšiť vernosť zákazníkov, znížiť zraniteľnosť voči výkyvom na trhu a tiež zvýšiť maržu. Pozitívnym výsledkom hodnoty značky je vyšší obrat, vysoké povedomie o značke a celkovo dobrá povesť firmy (goodwilll).

Budovanie značky. Pri vytváraní značky je dôležitý výber prvkov značky, ktoré budú tvoriť jej identitu. Sú to meno, logo, symbol, predstaviteľ, balenie a slogan. Prvky značky môžeme vybrať tak, aby posilnili informovanosť a značke, prípadne zjednodušili vytvorenie silných, priaznivých a jedinečných asociácií ku značke

Riadenie značky, brand management podľa Kellera (2007) môžeme definovať ako súhrn aktivít, ktoré umožňujú značke vytvoriť požadovanú pozíciu v mysliach zákazníkov. Dlhodobý plán pre smerovanie firmy sa potom v marketingu označuje ako brandingová stratégia.

Podľa P. Kotlera (2010) *„positioning“* zahrňuje projektovanie ponuky podniku, ktorá zaujme zmysluplnú a odlišnú konkurenčnú pozíciu v podvedomí cieľových zákazníkov. Umiestňovanie identifikuje, rozvíja a oznamuje diferenčnú výhodu produktov s cieľom zakódovať ich v povedomí cieľových zákazníkov ako vysokokvalitné a úplne odlišné od konkurentov. Cieľom umiestňovania je teda odlíšenie a jeho využitie na dosiahnutie výhodnej pozície podniku a jeho produktov v danom trhovom segmente. Diferencovať môžeme buď na základe subjektívnych kritérií, ktoré zahrňujú imidž a komunikáciu, alebo na základe objektívnych kritérií, kam patria ostatné nástroje marketingového mixu.

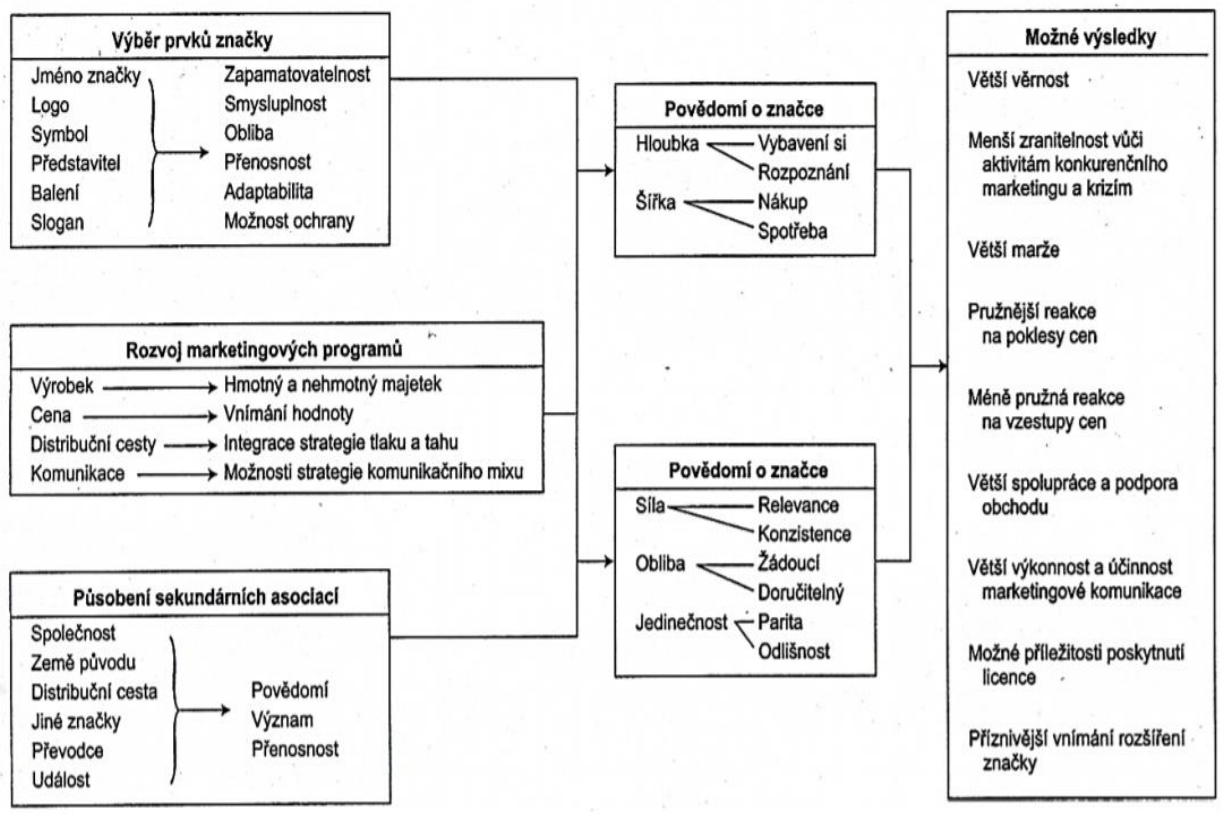
Marketingový pracovník má niekoľko možností ako môže zvýšiť hodnotu značky (ponuky) pre zákazníka:

- Môže zvýšiť celkovú hodnotu pre zákazníka vylepšením *úžitkových vlastností výrobku* (kvalitnejší produkt, kvalitnejšie materiály, viac funkcií, atraktívnejší dizajn, zlepšiť ponuku služieb napr. kvalitnejší servis, rýchlejšia montáž, kvalifikovanejší zamestnanci).
- Môže znížiť nepeňažné náklady kupujúceho *znížením časových, energetických a psychických nákladov.* Náklady nespočívajú len v peniazoch. Do nákladov môžeme započítať aj ťažkosti pri získavaní produktu, ktoré môžeme zahrnúť do ceny času, ceny energie vydanej na nákup a ceny psychiky.
- Môže pre kupujúceho *znížiť peňažnú cenu* výrobku.

Pri vnímaní kvality zákazníkom sú rozlišované nasledovné kategórie produktu (Keller, 2007), výkonnosť – úroveň, na ktorej fungujú základné vlastnosti produktu, vlastnosti – doplňujúce základné vlastnosti produktu, kvalita – úroveň do akej produkt zodpovedá špecifikáciám, spoľahlivosť – dôslednosť výkonnosti v priebehu času, životnosť – očakávaná ekonomická životnosť produktu, dostupnosť služieb – dostupnosť servisu produktu, vzhľad a dizajn – vzhľad, pocit kvality.

 ISBN 978-80-225-4656-0

Obrázok 1
Nástroje, ciele, efektivita a prínosy značky



Zdroj: Keller, K. 2007, s. 75

Nástroje pôsobiace na celkovú spotrebiteľskú hodnotu vnímanú zákazníkom

- Zabezpečenie pravidelnej osobnej komunikácie so zákazníkom.
- Zabezpečenie stabilnej kvality výrobkov a služieb (certifikácia, testovanie, dôveryhodný a kvalifikovaný personál).
- Zaručenie bezprostrednej, ústretovej a efektívnej reakcie na reklamáciu, nespokojnosť alebo problém zákazníka.
- Možnosť uzatvárania dlhodobých zmlúv ako záruky istoty dodávky a zaistenie prednostnej reakcie na dopyt stáleho zákazníka.
- Ponuka a vývoj nových kvalitnejších výrobkov a služieb podľa požiadaviek zákazníka.
- Možnosť poskytovania špeciálnych služieb pre stálych zákazníkov (špeciálne balenie).
- Možnosť získania dôvernejších a presnejších informácií zo strany dodávateľa.
- Usporadúvanie najrozmanitejších akcií pre stálych zákazníkov (firemné dni, spoločenské akcie).
- Drobné pozornosti pre stálych zákazníkov (kalendáre perá, tašky ap.).

Nástroje pôsobiace na celkovú spotrebiteľskú cenu vnímanú zákazníkom

- Poskytovanie množstvových a vernostných zliav.
- Zvýhodnenie stálych zákazníkov (výhodné platobné podmienky, dlhšie lehoty splatnosti).
- Rýchlejšia, jednoduchšia komunikácia a dostupnosť služieb a výrobkov.
- Úspora ostatných nákladov zákazníka (náklady na testovanie výrobkov, návratnosť obalov ap.).

2 Meranie výkonnosti značky na trhu

Hodnota značky je multidimenzionálnym konceptom. Ideálnym spôsobom hodnotenia značky by bol spôsob, ktorý by vypočítal číslo, nazvime ho napríklad indexom značky, ktoré by sa dalo určiť pri každej značke a tak by sa dali navzájom porovnávať. Výkonnosť značky sa dá merať pomocou porovnávacích metód aplikovaných pomocou experimentov, ktoré sa zaoberajú postojmi spotrebiteľov ku značke. Existujú dva typy komparatívnych metód a to porovnávacie prístupy založené na značke, ktoré skúmajú reakcie spotrebiteľov na zmeny v identifikácii značky, ako spotrebitelia vnímajú a teda aj hodnotia danú značku a porovnávacie prístupy založené na marketingu, kde spotrebitelia reagujú práve na zmeny prvkov v marketingovom programe, skúmame postoj spotrebiteľov k cenovým zmenám, rozširovaniu výrobkovej rady alebo potreby či šírky záberu reklamy, pričom spotrebitelia vedia o akú značku sa jedná.

Komparatívne metódy sa snažia odhadnúť špecifické výhody značiek, zatiaľ čo metódy holistické sa zaoberajú odhadom celkovej hodnoty značky. Prvý prístup je *reziduálny*, ktorý skúma hodnotu značky podľa preferencií spotrebiteľa, berie do úvahy informácie od spotrebiteľov v podobe ich preferencií, úvah a správania a fyzických atribútov produktu oproti prístupu *valuačnému*, ktorý zisťuje finančnú hodnotu značky pre účely účtovníctva. Pri určovaní značky ako nehmotného majetku spoločnosti sa dajú využiť tri hlavné prístupy založené na nákladoch, výnosoch a prístup odvodený z trhu. *Nákladový prístup* oceňuje značku pomocou nákladov, ktoré boli vynaložené na reprodukciu alebo nahradenie značky, kritika však spočíva v tom, že nezobrazuje budúcu výkonnosť. *Výnosový prístup* uvažuje hodnotu značky ako budúci diskontovaný tok hotovosti z budúcich výnosov značky. *Prístup odvodený z trhu* je hodnota vnímaná ako súčasná cena budúcich ekonomických benefitov. Je to teda čiastka, ktorú by trh dovolil pri výmene aktív medzi predávajúcim a kupujúcim. Z výsledkov prieskumov vyplýva, že podniky si uvedomujú dôležitosť sledovania kvality značky a významnosti značky ako ju vníma zákazník. To odzrkadľuje aj každoročné sledovanie najhodnotnejších značiek. Už deviatykrát po sebe sa stala značka Apple tou, ktorá má podľa prepočtov amerického Forbes najväčšiu hodnotu. Google ju však v posledných rokoch pomaly dobieha. Jedinou technologickou značkou, ktorej hodnota medziročne poklesla, je Facebook. Rebríček 500 firiem poukazuje, v akej ohromujúcej dobe digitalizácie žijeme, keďže technologický sektor má rovnakú hodnotu ako telekomunikácie, maloobchod a automobilový priemysel dohromady. Veď väčšina z desiatky najhodnotnejších firiem sveta je súčasťou technologického sektora. Pre rok 2019[1]:

- 100 najcennejších značiek má hodnotu 2,33 bilióna dolárov, čo je o 8 % viac ako v minulom roku.
- Najziskovejšími boli technologické značky na čele s e-commerce gigantom Amazon, ktorého zisky stúpli až o 37 % na 97 miliárd dolárov.
- V ziskovosti boli víťazmi aj Netflix (+ 34 %), Google (+ 27 %) a Adobe (+ 27 %), naopak najväčší pokles zaznamenali H&M (o 12 % na 11,5 miliardy dolárov).
- V top 100 mali najväčšie zastúpenie americké spoločnosti (56 značiek a 80 % z top 10), ďalej nasledujú nemecké (11 značiek), Francúzsko (7) a Japonsko (6).

[1] https://www.forbes.sk/toto-su-najhodnotnejsie-znacky-sveta-za-rok-2019-apple-pokoril-200-miliard-dolarov/

 ISBN 978-80-225-4656-0

Tabuľka 1
Najhodnotnejšie značky sveta v roku 2019

Poradie	Hodnota v mld. USD:	Medziročná zmena v %	Tržby v mld. USD	Odvetvie
1. Apple	205,5	+ 12	265,8	technológie
2. Google	167,7	+ 27	136,2	technológie
3. Microsoft	125,3	+ 20	110,2	technológie
4. Amazon	97	+ 37	211,4	technológie
5. Facebook	88,9	- 6	48,8	technológie
6. Coca-cola	59,2	+ 3	23,8	nápoje
7. Samsung	53,1	+ 11	221,6	technológie
8. Disney	52,2	+ 10	33,8	zábavný priemysel
9. Toyota	44,6	0	190,8	automotive
10. McDonald´s	43,8	+ 6	96,1	reštaurácie

Zdroj:
https://www.forbes.sk/toto-su-najhodnotnejsie-znacky-sveta-za-rok-2019-apple-pokoril-200-miliard-dolarov/

3 Výskumný dizajn

Hlavným cieľom tohto príspevku bolo analyzovať, či existuje závislosť medzi významnosťou značky pre zákazníka a veľkosťou podniku, štruktúrou podniku, zameraním podniku, trhovou orientáciou podniku a dobou pôsobenia v sektore. Zisťovali sme, či podniky sledujú kvalitu značky zisťovanú zákazníkom a významnosť značky pre zákazníka.

V nadväznosti na definovaný problém a ciele formulujeme nasledovné hypotézy:

Hypotéza 1: Predpokladáme, že existuje závislosť medzi významnosťou značky pre zákazníka a veľkosťou podniku.

Hypotéza 2: Predpokladáme, že existuje závislosť medzi významnosťou značky pre zákazníka a zameraním podniku.

Metódy skúmania

V príspevku sme využili hlavne všeobecné metódy - ide o využitie všeobecne aplikovateľných metód pri kreatívnej činnosti: analýza - detailizácia separovaných problémov v jednotlivých riešeniach problémov, syntéza - kombinácia informácií nadobudnutých v individuálnych častiach riešeného problému, indukcia - proces aplikovaný v každom kroku riešenia projektu na báze od jednotlivého k zložitejšiemu, dedukcia - proces aplikovaný v ťažiskových štádiách riešenia vytvárajúci komplexný úsudok z predchádzajúcich informácií, analógia - vyvodenie modelového riešenia na základe komparovateľných znakov porovnateľných subjektov pre žiadaný subjekt, synergia - adekvátnou komplexnou kombináciou relevantných metód pri riešení konkrétnej úlohy sa dosahuje požadovaný parciálny cieľ, systémový prístup – systémová klasifikácia a kategorizácia podľa reprezentatívnych kritérií, komparácia – porovnávanie selektovaných atribútov podľa reprezentatívnych kritérií, abstrakcia – koncentrácia na centrálne zameranie skúmaných javov a odhliadanie od irelevantných javov. Špecifické metódy boli vybrané s ohľadom na špecifiká integrovaného charakteru problematiky marketingových aktív s dominantným interdisciplinárnym prístupom: komunikačné metódy (prieskum, štruktúrovaný rozhovor,

situačný rozhovor, odborné diskusie), matematicko-štatistické metódy (metóda korelačnej analýzy, rozpočtovania, kalkulovania) informačno-technologicko-komunikačné metódy (kooperatívna komunikácia s využitím e-mailu). Zdrojom informácií pre spracovanie prezentovaných výsledkov boli diskusie s odborníkmi z praxe a dotazníkový prieskum zrealizovaný na území Slovenskej republiky. Objektom uskutočneného prieskumu boli podniky podnikajúce na území Slovenskej republiky. Podniky boli vybrané prostým náhodným výberom. Do podnikov bolo rozoslaných 500 dotazníkov, výberovú vzorku tvorilo 286 podnikov zaradených do databázy. Zvolili sme si kvantitatívnu metódu prieskumu formou dotazníka, ktorý bol spracovaný písomnou formou. Výber podnikov nebol obmedzený žiadnymi kritériami. Vybrané podniky boli z rôznych oblastí Slovenskej republiky, nebola definovaná ich veľkosť ani odvetvie a mohli mať rôznu právnu formu. Všetky podniky v SR mali rovnakú pravdepodobnosť, že budú vybrané do výberového súboru. Takýto výber nazývame prostý náhodný výber. Riešenie je založené na kvantitatívnej metodológii prieskumu. Cieľom kvantitatívnej metodológie je overenie alebo vyvrátenie hypotéz. Vyvodené hypotézy sme testovali a následne potvrdili alebo vyvrátili. V záujme praktického overenia teoretických poznatkov spokojnosti a lojality v aplikačnej časti, sme zrealizovali dotazníkový prieskum na území Slovenskej republiky. Testovali sme platnosť nulovej hypotézy, (Pacáková, 2009):

H_0: Medzi kvalitatívnymi znakmi A a B nie je závislosť, resp. nie je asociácia oproti alternatívnej hypotéze:

H_1: medzi znakmi A a B je závislosť, t. j. je asociácia.

Na overenie hypotéz sa používa testovacia charakteristika $\aleph^2$ – ktorá má $\aleph^2$ –rozdelenie s (r – 1).(s – 1) stupňami voľnosti, kde r je počet kategórií premennej A a s je počet kategórií premennej B.

Analýzu sme uskutočnili v štatistickom programe PSPP a údaje sme vyhodnocovali pomocou štatistickej procedúry *Descriptive Statistics Crosstabulation*. Štatistický program PSPP je zameraný najmä na štatistikov, sociálnych vedcov a študentov, ktorí vyžadujú rýchlu a pohodlnú analýzu údajov zo vzoriek. PSPP je stabilná a spoľahlivá aplikácia. Môže vykonávať popisné štatistiky, T-testy, anova, lineárnu a logistickú regresiu, miery združovania, klastrovú analýzu, spoľahlivosť a analýzu faktorov, neparametrické testy a ďalšie. Jeho backend je navrhnutý tak, aby čo najrýchlejšie vykonával svoje analýzy bez ohľadu na veľkosť vstupných dát. GNU PSPP je program na štatistickú analýzu vzorkovaných údajov. Pri rozhodovaní sme využívali ako testovacie kritérium hodnotu p – value (najnižšia hladina významnosti, na ktorej zamietame H_0), ktorú sme porovnávali s hodnotou α (α=0,05). Ak bola hodnota p – value nižšia ako α, zamietli sme nulovú hypotézu a prijali sme hypotézu o závislosti znakov. Pri skúmaní odpovedí dotazníkového prieskumu sme využili metódu účelovej analýzy. Na spracovanie údajov sme použili kvantitatívne štatistické metódy, ktoré využívajú štandardizované postupy vyhodnocovania (*Chi-Square Test a Cramerov koeficient*).

4 Výsledky výskumu

Z výsledkov prieskumu môžeme konštatovať, že sledovaním kvality značky zákazníkom v závislosti od veľkosti podniku je v podnikoch nad 500 zamestnancov vyššia ako 90 % ako uvádza tabuľka 2. V podnikoch s 250 zamestnancami a viac bola 81 % a iba pri podnikoch do 50 zamestnancov sledovanie kvality značky zákazníkom bolo 77 %. Celkovo za všetky veľkosti podnikov to bolo 85 % sledovanosť.

Tabuľka 2
Počet podnikov zisťujúcich kvalitu značky zisťovanú zákazníkom a významnosť značky pre zákazníka v podnikoch v SR

Počet zamestnancov	Kvalita značky zisťovaná zákazníkom			Významnosť značky pre zákazníka		
	Zisťovanie		Celkový súčet	Zisťovanie		Celkový súčet
	áno	nie		áno	nie	
< 50	64 77,1 %	19 22,89 %	83 100 %	46 55,4 %	37 44,6 %	83 100 %
50 - 249	41 93,18 %	3 6,8 %	44 100 %	34 75,6 %	11 24,4 %	45 100 %
250 - 499	18 81,8 %	4 18,2 %	22 100 %	13 59,1 %	9 40,9 %	22 100 %
500 - 999	9 90,0 %	1 10,0 %	10 100 %	9 90,0 %	1 10,0 %	10 100 %
1000 - 4999	20 95,0 %	1 10,0 %	21 100 %	17 80,9 %	4 19,1 %	21 100 %
> 5000	9 100 %	0 0,0 %	9 100 %	9 100 %	0 0,0 %	9 100 %
Celkový súčet	**161 85,2 %**	**28 14,8 %**	**189 100 %**	**128 67,4 %**	**62 32,6 %**	**190 100 %**

Zdroj: vlastný výskum

Z pohľadu zisťovania významnosti značky pre zákazníka sú tie výsledky nižšie, v podnikoch do 50 zamestnancov to bolo 55 % sledovanosť porovnateľne s podnikmi od 250 do 500 zamestnancov, kde bola sledovanosť 59 %. Vyššia sledovanosť bola v podnikoch od 50 – 250 zamestnancov 75 % a nad 1000 zamestnancov 80 % a v podnikoch od 500 – 1000 to bolo 90 % a nad 5000 bola až 100 % sledovanosť ako u sledovaní kvality značky zákazníkom. Celkovo za všetky veľkosti podnikov to bola 67 % sledovanosť. Z výsledkov prieskumov vyplýva, že podniky si uvedomujú dôležitosť sledovania kvality značky a významnosti značky ako ju vníma zákazník.

Tabuľka 3
Prehľad výsledkov chí-kvadrát testu a hodnôt Cramerovho koeficientu významnosti značky pre zákazníka pre jednotlivé skúmané premenné

VÝZNAMNOSŤ ZNAČKY PRE ZÁKAZNÍKA				
faktor/premenná	Value Chi-Square	Df	Asymp.sig. (2sided)/p	Cramer´s V Value
veľkosť podniku	15,90	5	0,007	0,29
štruktúra podniku	3,45	3	0,327	0,13
zameranie podniku	8,44	5	0,134	0,21
trhová orientácia podniku	0,29	1	0,587	0,04
doba pôsobenia v sektore	4,86	4	0,302	0,16

Zdroj: vlastný výskum

Na základe získaných údajov z dotazníkov a analyzovaných štatistickým programom PSPP ***bola potvrdená štatisticky významná závislosť*** medzi:

- významnosťou značky pre zákazníka a veľkosťou podniku,
- významnosťou značky pre zákazníka a zameraním podniku,

 ISBN 978-80-225-4656-0

nebola potvrdená štatisticky významná závislosť medzi:

- významnosťou značky pre zákazníka a štruktúrou podniku
- významnosťou značky pre zákazníka a trhovou orientáciou podniku,
- významnosťou značky pre zákazníka a dobou pôsobenia v sektore.

Podrobné výsledky jednotlivých závislostí z prieskumu sú uvedené v tabuľke 3.

5 Diskusia

Reputácia patrí medzi najdôležitejšie faktory získavania, resp. upevňovania dôvery zákazníkov, čo platí nielen v reálnom ale taktiež aj vo virtuálnom prostredí internetu (Gottschalk, 2011). Proces budovania reputácie má dlhodobý charakter a výraznú úlohu v ňom zohrávajú pocity a skúsenosti ľudí sa s konkrétnou spoločnosťou (alebo jej produktom) zoznámili. Reputácia sa v súčasnosti dostáva do pozornosti podnikov viac, ako kedykoľvek predtým, a to i kvôli zvyšujúcej sa turbulentnosti prostredia. Získanie silnej trhovej pozície už nie je možné 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., 2014).

Online reputácia je reputácia podniku v online prostredí a v súčasnej dobe je jedným z kľúčových faktorov úspechu podniku. Úroveň reputácie vybraných značiek automobilového priemyslu na najpopulárnejších sociálnych médiách na Slovensku – Facebook možno sledovať veľkosťou publika (Hojdík, 2019). Hojdík použil výskumnú vzorku 21 automobilových značiek, ktoré dosiahli v roku 2017 najvyšší podiel na trhu podľa počtu predaných automobilov na slovenskom trhu.

Tabuľka 4
Veľkosť publika značiek na Facebooku

	Značka	**Facebook (fans)**	**Relatívne skóre (%)**
1	Volkswagen	33 799 811	100,00
2	Nissan	21 411 692	63,35
3	Mercedes Benz	20 948 147	61,98
4	BMW	20 233 341	59,86
5	Renault	18 915 826	55,96
6	Ford	15 724 089	46,52

Zdroj: Hojdik, V., Majtán, Š. (2019) Automobilové značky a úroveň ich online reputácie v rámci sociálnych médií.

Veľkosť publika je spoľahlivým ukazovateľom a vypovedá o kvalite marketingovej komunikácie značky v online prostredí, na základe čoho sa následne buduje vzťah k značke a vytvára sa pozitívna reputácia. Výskumnou vzorkou v tomto príspevku bolo 21 automobilových značiek, ktoré dosiahli v roku 2017 najvyšší podiel na trhu podľa počtu predaných automobilov na slovenskom trhu.

3 Záver

Budovanie značky je komplikovaný súbor jednotlivých činností, ktoré treba spojiť tak, aby výsledný efekt priniesol firme nejakú pridanú hodnotu. Do dnešnej doby bol brandbuilding nekoordinovanou snahou zviditeľniť značku a meno spoločnosti. V súčasnosti sa stáva samostatnou disciplínou, ktorá si vytvára stále nové rôzne systémy a stratégie, udržiavajúce určitú postupnosť, ktorá by mala byť dodržaná ak chceme vytvoriť stabilnú značku, ktorá prinesie zisk. Značky sú fenomén súčasnosti a ich význam ďaleko presahuje snahu výrobcov odlíšiť sa od konkurenčného produktu alebo služby. Značky sa v priebehu posledných desaťročí stali symbolom kvality a hodnôt, ktoré svojím stvárnením reprezentujú. Cieľom značiek je

 ISBN 978-80-225-4656-0

napomáhať v komunikácii so spotrebiteľmi a pozitívne tak pôsobiť na ich rozhodnutia o samotnom nákupe. Vzhľadom na tieto skutočnosti je dnes takmer povinnosťou vrcholových manažérov značky riadiť a bodovať im požadovanú identitu v závislosti na cieľoch podniku.

Poznámka

Tento príspevok je súčasťou projektu VEGA 1/0876/17 „Výskum kognitívno-behaviorálnych determinantov difúzie produktových inovácii na trhoch EÚ“ v rozsahu 50% a KEGA 002EU-4/2019 „Integrácia a systematizácia výsledkov vedeckovýskumnej a činnosti v oblasti ochrany spotrebiteľa s primárnou orientáciou na potravinovú bezpečnosť, za účelom modelovania adekvátneho spotrebiteľského správania“ v rozsahu 50%.

Použitá literatúra (References)

Aaker, David A. (2009). Brand portfolio strategy : Creating relevance, differentiation, energy, leverage and clarity. 1. vyd. New York : The Free Press, c2004. 348 s. ISBN 0-7432- 4938-0.

Aaker, D. (2009). Managing Brand Equity – Capitalizing on the Value of a Brand Name. New York : The Free Press: A Division of Simon & Schuster Inc. 2009. 299 s. ISBN: 0-02-900101-3

Adamson, A. P. (2011). Jednoducho značka Brand Simple: ako najlepšie značky stavili na jednoduchosť a uspeli. Bratislava: Eastone Books, c2011, xxiv, 212 s. ISBN 978-808-1091-759.

Bárta, V. – PTÁK, L. – POSTLER, M. (2009). Retail Marketing. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-807-2612-079

Dorčák, P. – Pollák, F. 2014. Slovak virtual market in the light of analysis of possibilities of detecting on-line reputation for selected subjects. In: *Communications : scientific letters of the University of Žilina*. 2014. Vol. 16, No. 4, s. 128-132. ISSN 1335-4205.

Gottschalk, P. (2011). *Corporate social responsibility, fovernance and corporate reputation*. USA: World scientific publishing Co. Pte. Ltd. 2011. ISBN: 978-981-4335-17-1.

Greenberg, D. – Ehrensperger, E., Schulte-Mecklenbeck, M. a kol. (2019). J Brand Manag (2019). The role of brand prominence and extravagance of product design in luxury brand building: What drives consumers' preferences for loud versus quiet luxury? https://doi.org/10.1057/s41262-019-00175-5

Healey, M. – Novotná, J. (2008). Co je branding?. V Praze : Slovart, 2008. 256 s. ISBN 9788073911676

Hojdik, V. – Majtán, Š. (2019). Automobilové značky a úroveň ich online reputácie v rámci sociálnych médií. In Aktuálne problémy podnikovej sféry 2019. Medzinárodná vedecká konferencia. *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2019 : zborník vedeckých prác z medzinárodnej vedeckej konferencie, 2019, Ráztočno Handlová, Slovensko*. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2019. ISBN 978-80-225-4618-8, s. 180-190 online. VEGA 1/0876/17.

Hrušovská, D. – Dubcová, G. – Grančičová, K. (2019). Hodnotenie marketingovej výkonnosti podnikov vo vzťahu k inováciám. In: Aktuálne problémy podnikovej sféry 2019. Medzinárodná vedecká konferencia. *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2019 : zborník vedeckých prác z medzinárodnej vedeckej konferencie, 2019, Ráztočno Handlová, Slovensko*. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2019. ISBN 978-80-225-4618-8, s. 180-190 online. VEGA 1/0876/17.

Keller, K. (2007). Strategické řízení značky. Praha Grada Publishing, 2007. 796 s. ISBN 80-247- 0016-6

Kotler, P. – Armstrong, G. (2010). Principles of marketing – Global Edition. New Jersey : Pearson Education, Inc., 2010 .630 s. ISBN: 978-0-13-700669-4

Pacáková, V. a kol. (2009). *Štatistické metódy* pre ekonómov. Bratislava : Iura Edition, 2009. 405 s. Ekonómia. ISBN 978-80-8078-284-9.

Plessis, E. (2011). Jak zákazník vnímá značku. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3529-7.

Souček, M. (2010). Hodnota zákazníka. [CD-ROM]. In Firma a konkurenční prostředí 2010. s. 655-660. ISBN 978-80-7375-385-6.

Forbes. (2019). Najhodnotnejšie značky sveta 2019. https://www.forbes.sk/toto-su-najhodnotnejsie-znacky-sveta-za-rok-2019-apple-pokoril-200-miliard-dolarov/ [accessed 1.11.2019].

Contact

Dana Hrušovská
Martin Matušovič
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: dana.hrusovska@euba.sk
e-mail: martin.matušovič@euba.sk

Verifikácia modelu výkonnosti HGN v aplikácii na spoločnosť Eset
Verification of the performance model HGN applied to the company Eset

Eduard Hyránek – Branislav Mišota

Abstract
As part of the financial analysis of an enterprise, predictive models of analysis based on actual data obtained from the financial statements of previous years and the expected reality of the current year are commonly used. The aim of the paper is to present a modified version of the HGN model by verification on the economic results of the selected company. Before using the model in the context of financial decision-making and especially in the creation of the financial plan of the company, it is desirable to verify the model in several companies in the first place in the financial analysis. In this paper, we set our goal to verify it in the financial analysis of the results of the Slovak company Eset, Ltd. for the period 2011 to 2018.

JEL classification*: C53, G33*
Keywords*: performance model, efficiency and performance indicators, synthetic indicator,*

1 Úvod

V rámci finančnej analýzy podniku sa bežne používajú predikčné modely finančnej analýzy vychádzajúce zo skutočných údajov získaných z účtovných závierok z predchádzajúcich rokov a očakávanej skutočnosti bežného roka (Altman, 1968) (Grell, Hyránek, 2012) (Hyránek, 2012). Na verifikáciu kvality vytvoreného finančného plánu sa analogicky môžu používať rovnaké modely s použitím plánových údajov. Posúdi sa tak trend vývoja podniku a prípadná zmena predikcie vývoja (Hyránek, Grell, Nagy, 2014).

2 Cieľ príspevku

Cieľom príspevku je prezentovať modifikovanú verziu modelu HGN vývoja pomocou verifikácie na ekonomických výsledkoch vybraného podniku (Hyránek, Grell, Nagy, 2017) vývoja (Hyránek, Grell, Nagy, Ďurinová 2018). Predtým než budeme model využívať v rámci finančného rozhodovania a najmä pri tvorbe finančného plánu podniku je žiaduce overiť model na viacerých podnikoch v prvom rade vo finančnej analýze. V tomto príspevku sme si stanovili za cieľ ho overiť v rámci finančnej analýzy na výsledkoch slovenskej spoločnosti Eset, s.r.o. za obdobie rokov 2011 až 2018.

3 Výsledky výskumu

Model výkonnosti HGN

V rámci nášho doterajšieho výskumu bola spracovaná pre potreby modelovania výkonnosti podnikov databáza účtovných závierok nefinančných slovenských podnikateľských subjektov právnických osôb. Vychádzala z účtovných závierok podvojného účtovníctva za roky 2010 až 2012. Z databázy boli eliminované podniky s nevhodnými výsledkami (záporný výsledok hospodárenia, extrémne hodnoty tokového zadlženia a pod.). Tak vznikla databáza 233 ziskových podnikov, z ktorej sme vybrali 55 absolútnych finančných ukazovateľov (Hyránek, Grell, Nagy, 2017) vývoja (Hyránek, Grell, Nagy, Ďurinová 2018).

Z pomerových ukazovateľov sme vybrali 6 pomerových ukazovateľov, ktoré tvoria finálnu databázu pomerových ukazovateľov ziskových podnikov s opisnými charakteristikami (napr. polohy, variability, šikmosti, špicatosti a pod.), ktoré charakterizujú dáta z iného hľadiska. Uvádzame charakterizáciu pomocou piatich čísiel (five-number summary) (Terek, 2013). Ide o

charakterizovanie rozdelenia pomocou najväčšej hodnoty (MAX), horného kvartilu (HK), mediánu (Me), dolného kvartilu (DK) a najmenšej hodnoty (MIN).

Vytvorili sme dve skupiny pomerových ukazovateľov, pričom jedna skupina obsahuje tri ukazovatele účinnosti a druhá tri ukazovatele náročnosti. Podľa obsahu ukazovateľov sme postupne vytvorili 2 modifikácie modelu, ktorých základom je model HGN (Hyránek, Grell, Nagy, 2014). V príspevku prezentujeme aplikáciu HGN2 (Hyránek, Grell, Nagy, 2017).

Vybrané dve skupiny pomerových ukazovateľov, kde jedna skupina obsahuje tri ukazovatele účinnosti a druhá skupina obsahuje tri ukazovatele náročnosti, sa pokúsime vzájomne previazať, resp. syntetizovať do jedného komplexného modelu výkonnosti, tak aby čo najobjektívnejšie vyjadroval finančnú situáciu podniku, jeho výkonnosť a umožňoval komparatívne hodnotenie ekonomických výsledkov podnikov.

Ukazovatele účinnosti *xi* :

1. Rentabilita vlastného imania – x_1
2. Podiel pridanej hodnoty v tržbách – x_2
3. Obrat celkového majetku – x_3

Ukazovatele náročnosti *yi* :

1. Doba inkasa krátkodobých pohľadávok – y_1
2. Doba splácania dlhodobých záväzkov – y_2
3. Doba úhrady krátkodobých záväzkov – y_3

Sčítaním hodnôt ukazovateľov v jednotlivých skupinách získame agregovaný ukazovateľ účinnosti x_i a agregovaný ukazovateľ náročnosti y_i, ktoré nám poskytnú čiastkový obraz o výkonnosti podniku z hľadiska účinnosti a náročnosti. Sumarizujeme v podstate homogénne ukazovatele, ktoré si vzájomne neprotirečia a ani sa nevylučujú.

Agregovaný ukazovateľ účinnosti x_i :

$$\sum_{i=1}^{3} x_i \tag{1}$$

poskytne parciálny obraz o výkonnosti podniku z hľadiska účinnosti.

Agregovaný ukazovateľ náročnosti y_i:

$$\sum_{i=1}^{3} y_i \tag{2}$$

poskytne parciálny obraz o výkonnosti podniku z hľadiska náročnosti.

Agregovaný ukazovateľ účinnosti podľa vzťahu (1) a agregovaný ukazovateľ náročnosti podľa vzťahu (2) vypočítame pre každý podnik z celého skúmaného súboru 233 podnikov a zo získaných hodnôt vypočítame opisné charakteristiky.

Keďže ukazovatele x_i vyjadrujú účinnosť, je žiaduce, aby ich výsledné hodnoty boli čo najvyššie a ukazovatele y_i, ktoré vyjadrujú náročnosť, boli čo najnižšie. Agregované ukazovatele účinnosti x_i a náročnosti y_i jednotlivo podávajú len parciálny obraz o výkonnosti podniku. Ak agregovaný ukazovateľ účinnosti x_i očistíme o agregovaný ukazovateľ náročnosti

 ISBN 978-80-225-4656-0

y_i, dostaneme syntetický ukazovateľ (*SU*), ktorý bude ovplyvnený hodnotami všetkých šiestich ukazovateľov. Na základe uvedeného definujeme ako výsledok modelu syntetický ukazovateľ:

$$SU = \sum_{i=1}^{3} x_i - \sum_{i=1}^{3} y_i \tag{3}$$

Aplikácia modelu v prostredí ekonomických objektov t.j. ziskových nefinančných podnikov, vyžaduje určiť aj charakter *SU* z hľadiska výkonnosti. Zo spôsobu výpočtu a obsahu jednotlivých ukazovateľov logicky vyplýva, že najlepší by mal byť podnik s najvyšším *SU*. Otázkou ostáva, že pokiaľ je takýto výsledok *SU* ešte reálny, únosný. Na analýzu tohto problému je potrebné použiť adekvátny matematický aparát.

Aplikácia modelu na spoločnosť Eset

V Tabuľke 1 uvádzame vybrané absolútne ukazovatele spoločnosti Eset, s.r.o. vstupujúce do výpočtov pomerových ukazovateľov modelu.

Tabuľka 1
Údaje z účtovnej závierky spoločnosti **Eset, s.r.o. za roky 2011-2018**

	Eset, s.r.o.							
	Údaje z účtovnej závierky (v tis. Eur)							
Rok	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
Majetok	72 786	73 767	67 190	79 714	86 125	93 384	122 666	158 677
Kr. pohľad.	25 786	31 472	28 595	36 194	42 282	41 091	39 927	44 181
Vl. imanie	67 732	66 399	59 515	69 962	72 603	76 988	104 310	139 698
Čistý zisk	54 620	65 193	58 309	68 596	71 041	73 757	65 506	68 137
Záväzky	5 054	7 368	7 675	9 752	13 522	16 396	18 356	18 979
Kr. záväzky	3 486	5 393	4 373	7 491	11 367	6 890	8 641	10 004
Tržby	101 359	267 984	299 704	327 060	371 527	403 714	470 113	485 479
Odpisy	2 467	2 088	1 835	1 898	1 755	1 965	2 500	2 742
Prid. hodn.	88 457	102 580	99 090	104 096	113 919	121 272	127 332	128 200

Zdroj: Register účtovných závierok a vlastné prepočty.

V Tabuľke 2 uvádzame pomerové finančné ukazovatele spoločnosti Eset, s.r.o. vstupujúce do výpočtov pomerových ukazovateľov modelu v skupine x_i, t.j. ukazovatele účinnosti.

Tabuľka 2
Finančné pomerové ukazovatele účinnosti

	Rok	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
x_1	Rentabilita VI	0,8064	0,9818	0,9797	0,9805	0,9785	0,9580	0,6280	0,4877
x_2	Podiel PH na tržb.	0,8727	0,3828	0,3306	0,3183	0,3066	0,3004	0,2709	0,2641
x_3	Obrat majetku	1,3926	3,6328	4,4605	4,1029	4,3138	4,3232	3,8325	3,0595

Zdroj: vlastné prepočty.

 ISBN 978-80-225-4656-0

V Tabuľke 3 uvádzame pomerové finančné ukazovatele spoločnosti Eset, s.r.o. vstupujúce do výpočtov pomerových ukazovateľov modelu v skupine x_i, t.j. ukazovatele náročnosti.

Tabuľka 3

Finančné pomerové ukazovatele náročnosti

	Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
y_1	Doba inkasa krátkodobých pohľadávok	91,5850	42,2780	34,3470	39,839	40,9702	36,6417	30,5750	32,7618
y_2	Doba splácania dlhodobých záväzkov	0,0275	0,0294	0,0549	0,0321	0,0296	0,1255	0,1429	0,1266
y_3	Doba úhrady krátkodobých záväzkov	12,3813	7,2448	5,2528	8,2455	11,0143	6,1440	6,6170	7,4183

Zdroj: vlastné prepočty.

Tabuľka 4

Korekčné koeficienty pre finančné pomerové ukazovatele

Finančné pomerové ukazovatele	1 □ □ Me
Rentabilita vlastného imania	5,8710
Podiel pridanej hodnoty v tržbách	6,2361
Obrat majetku	0,4802
Doba inkasa krátkodobých pohľadávok	0,0236
Doba splácania dlhodobých záväzkov	1,0683
Doba úhrady krátkodobých záväzkov	0,0156

Zdroj: vlastné prepočty.

Tabuľka 5

Súčty finančných pomerových ukazovateľov s korekčnými koeficientami (c)

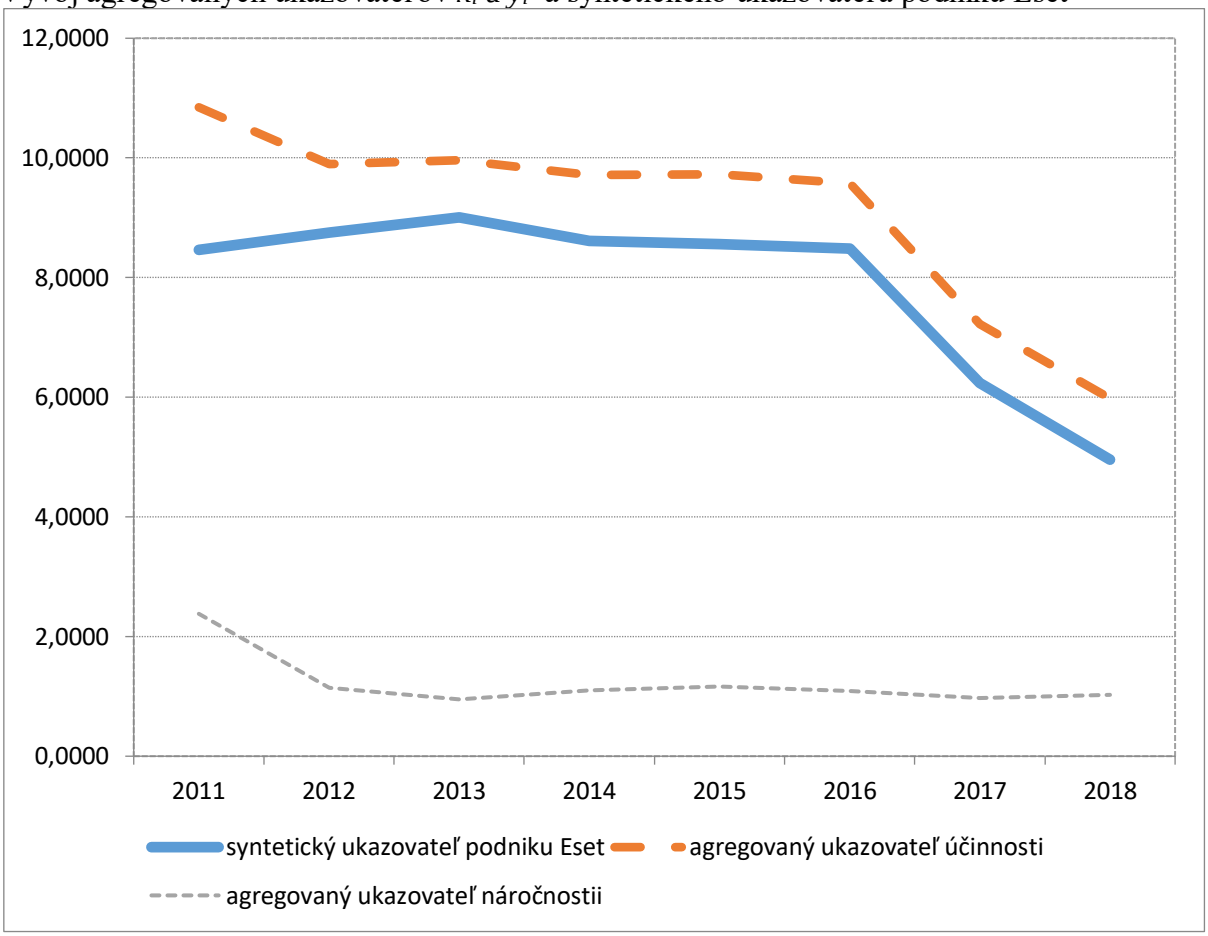
Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
$\sum_{i=1}^{3} c_i.x_i$	10,8454	9,8959	9,9558	9,7114	9,7283	9,5738	7,2164	5,9795
$\sum_{i=1}^{3} c_i.y_i$	2,3800	1,1404	0,9498	1,1015	1,1688	1,0932	0,9762	1,0229
$SU = \sum_{i=1}^{3} c_i.x_i - \sum_{i=1}^{3} c_i.y_i$	8,4654	8,7555	9,0060	8,6099	8,5595	8,4806	6,2401	4,9566

Zdroj: vlastné prepočty.

 ISBN 978-80-225-4656-0

Obrázok 2

Vývoj agregovaných ukazovateľov x_i a y_i a syntetického ukazovateľa podniku Eset



Zdroj: vlastný výskum.

V porovnaní so základným modelom HGN obsahuje aplikovaný model (HGN2) obsahuje zásadné zmeny spočívajúce v substitúcii niektorých ukazovateľov a v spôsobe prepočtu ukazovateľov na komparatívnu úroveň.

Pôvodný ukazovateľ x_2 *podiel cash flow na tržbách* bol nahradený ukazovateľom *podiel pridanej hodnoty na tržbách.* Podiel cash flow na tržbách nezobrazuje objektívne uhradené všetky tržby. Alternatívou by tiež bolo eliminovať z neho neuhradené tržby, t.j. pohľadávky. Nahradením tohto ukazovateľa ukazovateľom podiel pridanej hodnoty na tržbách sme tak položili akcent na novovytvorenú hodnotu v podniku. Tiež sme substituovali ukazovateľ y_3 *prevádzková nákladovosť* ukazovateľom *doba úhrady krátkodobých záväzkov.* Tým sme položili dôraz spolu s ukazovateľom y_2 (doba splácania dlhodobých záväzkov) na dlhovú situáciu v podniku. Čím vyššie dlhy či už dlhodobé alebo krátkodobé zhoršia finančnú situáciu v podniku a model ju takto zohľadňuje.

Ďalšou zásadnou zmenou je implantácia korekčných koeficientov do výpočtu finálneho výsledku prezentovaného syntetickým ukazovateľom. Vzhľadom na heterogénne výsledky vypočítaných hodnôt jednotlivých ukazovateľov, t.j. rôzne merné jednotky ako sú dni, roky, koeficienty, počet obratov, bolo nevyhnutné zaviesť do výpočtov korekciu. Tá je aplikovaná pomocou priemerného mediánu vypočítaného z celkovej databázy ukazovateľov pre jednotlivé finančné pomerové ukazovatele x_i a y_i uvedené v Tabuľke 4.

Výsledky v spoločnosti Eset použité pre overenie opísanej verzie modelu potvrdzujú vcelku priaznivú výkonnosť podniku. Ukazovatele účinnosti viac ovplyvnili celkové výsledky prezentované syntetickým ukazovateľom. Dlhy v predmetnom modely všeobecne výrazne

vplývajú na celkové finančné výsledky prezentované, resp. hodnotené pomocou syntetického ukazovateľa. Podnik nie je príliš zadlžený i napriek tomu výkonnosť vypočítaná pomocou modelu spadá v rámci výkonnostných pásiem stanovených pre HGN2 do pásma podpriemerných podnikov. Podnik dosiahol v roku 2018 syntetický ukazovateľ HGN2 vo výške 4,9566. Výsledok spadá do pásma podpriemerných podnikov t.j. od 3,5952 do 5,7591.

Na základe uvedeného bude nevyhnutné vykonať hlbšiu analýzu príčin takéhoto výsledku. Model HGN je koncipovaný skôr pre výrobné podniky. Skúmaný podnik je súčasťou IT odvetvia.

3 Záver

Cieľom príspevku bolo prezentovať model HGN merania výkonnosti v modifikácii HGN2. Výsledky výskumu potvrdzujú jeho použiteľnosť vo finančnom rozhodovaní podniku s tým, že špecifikum skúmaného podniku, keďže ide o podnik spadajúci do odvetvia informačných technológií, je nevyhnutné spracovať hlbšiu finančno-ekonomickú analýzu. V každom prípade, bude nevyhnutné tiež substituovať niektorý pomerový finančný ukazovateľ v modely, ktorý by objektívnejšie zohľadnil špecifikum odvetvia. Ďalšou slabinou sa ukazujú korekčné koeficienty, ktoré bude potrebné aktualizovať, príp. zvážiť ich použitie vôbec.

Poznámka
Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0462/19 "Implementácia kľúčových determinantov do modelov výkonnosti ako nástrojov finančného rozhodovania podniku v súčasných podmienkach".

Použitá literatúra (References)

Altman, E. I. (1968). Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy. Journal of Finance. Vol. 23, Nr. 4, pp. 589-609. ISSN 1540-6261.

Grell, M. – Hyránek, E. (2012). Maticové modely na meranie výkonnosti produkčných systémov. In E + M. Ekonomie a management. roč. 15, č. 1, pp. 73-87. ISSN 1212-3609.

Hyránek, E. (2012). Aplikácia Altmanovho Z-skóre v benchmarkingu. In Zborník vedeckých statí : výsledky riešenia grantovej úlohy VEGA č. 1/0754/11, VEGA č. 1/0187/11, VEGA č. 1/1071/12. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, pp. 61-66. ISBN 978-80-225-3540-3.

Hyránek, E. - Grell, M. - Nagy, L. (2014). Nové trendy merania výkonnosti podniku pre potreby finančných rozhodnutí. 1. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. ISBN 978-80-225-3901-2.

Hyránek, E. - Grell, M. - Nagy, L. (2017). Implementácia modelu výkonnosti vo finančnom rozhodovaní podniku : model HGN ako nástroj finančného plánu. 1. vyd. Praha : Nakladatelství Baset, 2017. 192 s. ISBN 978-80-7340-173-3.

Hyránek, E. - Grell, M. - Nagy, L. - Ďurinová, I. (2018). The Economic-Mathematical Nature of the HGN Model Concept as a Tool for Measuring Performance of Enterprises. In Ekonomický časopis : časopis pre ekonomickú teóriu, hospodársku politiku, spoločensko-ekonomické prognózovanie = journal for economic theory, economic policy, social and

economic forecasting. - Bratislava : Ekonomický ústav SAV : Prognostický ústav SAV, roč. 66, č. 3, pp. 309-325. ISSN 0013-3035.

Terek, M. (2013). Interpretácia štatistiky a dát. Košice : Equilibria,. 2013. ISBN 978-80-8143-100-5.

Contakt

doc. Ing. Eduard Hyránek, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikových financií
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: eduard.hyranek@euba.sk

Ing. Branislav Mišota, PhD.
Slovenská technická univerzita v Bratislave
Ústav manažmentu
Vazovova 5
812 43, Bratislava
Slovenská republika
e-mail: branislav.misota@stuba.sk

Manažment zmien a nástupníctvo v rodinných podnikoch
Change management and succession in family businesses

Zuzana Jakubová

Abstract
Today, businesses operate in an environment that is dynamic and rapidly changing, characterized by scientific and technological progress, high competition. It is therefore crucial for the company not to "fall asleep" and, on the contrary, to identify risks, threats, or opportunities in advance and to introduce changes in the company that will help it at least maintain its current market position, or better, help him grow and improve. Not to mention family businesses, which, among other things, may be caught up in the impossibility to change for generational change. Statistics show that only 30% of family businesses are surviving transitions to the second generation.

JEL classification*: D 23, D 74, G 34*
Keywords*: family business, succession, change management*

1 Úvod

Najkritickejšou fázou života rodinného podniku a často súčasne aj jeho zlomovým momentom, je proces generačnej výmeny – nástupníctvo. Zakladatelia sa spravidla snažia tento moment čo najviac oddialiť v snahe mať podnikanie pod kontrolou.

Z dlhodobých štatistík v zahraničí totiž vyplýva, že len jedna tretina rodinných podnikov prežije generačnú výmenu a len malý zlomok z nich zostane vo vlastníctve rodiny viac ako 50 rokov.[1]

2 Zmena ako nepretržitý proces

Za zmenu môžeme považovať proces, ktorý nás prevedie z nám známeho prostredia, do neznámeho. Výsledkom zmeny je nové prostredie, stav, alebo situácia, v ktorom sa akýkoľvek objekt nachádza a vplyvom pôsobenia zmeny sa odlišuje od pôvodného stavu.[2]

Zmena je nepretržitý, niekedy nepredvídateľný a nejednoznačný proces, počas ktorého sa podnik vyrovnáva so zmenami vo vonkajšom, ale i vnútornom prostredí podniku.[3]

Drucker spomína dve časové dimenzie, a to súčasnosť a budúcnosť. Budúcnosť tvoríme dnes, tak ako operatívne riešime denné procesy, nemôžme zabudnúť na to, aby sme mohli riešiť aj tie budúce, preto musia podniky smerovať k zmene, a to či ako k hrozbe alebo príležitosti.[4]

Z hľadiska intenzity zmeny rozlišujeme medzi zmenou inkrementálnou a transformačnou. **Inkrementálna zmena** pozostáva zo súvislého procesu malých a vzájomne prepojených krokov, ktoré vyúsťujú do spoločného cieľa, ktorým je dosiahnutie zmeny. **Tranzitná** zmena je definovaná ako zmena skoková. Práve skok, a teda rýchle nastolenie zmeny, dostáva podnik

[1] KPMG. 2017. *European Family Business Barometer*. 2017. [online]. [cit. 20-04-2019]. Dostupné na internete: < https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/11/european-family-business-barometer.pdf>
[2] SLÁVIK, Štefan. 2012. Manažment zmien. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2012. s. 9. ISBN 978-80-225-3489-0.
[3] KUBÍČKOVÁ, Lea – RAIS, Karel. Řízení změn ve firmách a jiných organizacích. Praha: Grada Publishing. 2012. s. 15. ISBN 90-247-4564-0.
[4] DRUCKER, Peter. Management: Budoucnost začína dnes. Praha: Management Press. 1992. s. 48. ISBN 978-80-856-0300-4.

zo pôvodnej pozície na pozíciu novú. Posledným typom zmeny, z hľadiska jej intenzity, je zmena **transformačná**, pri ktorej dochádza k ustavičnej premene a smeruje neprestajne do vyšších vývojových fáz.

Ďalším prístupom delenia zmien je hľadisko aktivity, na základe ktorého rozlišujeme zmenu reaktívnu a proaktívnu. **Reaktívna** zmena nastáva až vtedy, keď nejaká situácia nastane, čiže ide len o reakciu vyvolanú podnet z vnútorného alebo vonkajšieho prostredia. Naproti tomu je zmena **proaktívna**, kedy sa podnik snaží situácie, či už príležitosti alebo hrozby, predvídať a prispôsobiť svoje správanie.

2.1 Proces riadenia zmeny

Zistenie potreby zmeny a jej vykonanie je kľúčovou úlohou pre udržanie trhovej pozície, v niektorých prípadoch aj pre zachovanie kontinuity existencie podniku. Proces zmeny začína v súčasnosti, kedy si podnik uvedomí potrebu vykonania zmeny, následne zmenu jednotlivými úkonmi vykoná, a teda ju implementuje, aby sa dostal do želaného stavu, teda do novej pozície.

Ako príklad procesu riadenia zmeny uvádzame Kotterov osem-fázový model, ktorého jednotlivé kroky uvádzame v Schéme 1.

Schéma 1
8-fázový proces zmeny[5]

Zdroj: vlastné spracovanie

V prvej fáze je potrebné preskúmaním externého a interného prostredia identifikovať na podnik číhajúce riziká, ktorým sa chce podnik vyhnúť, prípadne príležitosti, ktoré chce využiť a na ktoré sa musí náležite pripraviť. Je potrebné zastaviť myšlienky, že zmena nie je potrebná a súčasný stav je vyhovujúci, a práve naopak vytvoriť pocit naliehavosti na každej úrovni podniku.

[5] KOTTER, John. 2000. Vedení procesu změny. USA: Harvard Business School Press. 2000. s. 29. ISBN 978-80-7261-015-5.

Úlohou druhej fázy procesu riadenia krízy je vytvoriť tím, ktorý bude schopný zmeny presadiť a zrealizovať. Samotný tím by mal disponovať nielen právomocami, ale aj skúsenosťami.

Tretia fáza sa týka vytvorenia a vysvetlenie vízie a stratégie, ktoré slúžia ako nástroj na obhájenie potreby zmeny. V ďalšom kroku je potrebné, aby zvolený tím víziu odkomunikoval, pretože vízia zmeny sa stane úspešnou, len ak si ju osvojí väčšina zamestnancov. Následne po informovaní zamestnancov o vízii je potrebné vytvoriť plán úloh, ktoré budú viesť k naplneniu cieľa vízie a tieto úlohy delegovať na jednotlivých zamestnancov. Ak zamestnanci zatiaľ nedisponujú dostatočnými právomocami, ktoré by im umožňovali podieľať sa na procesoch zmeny, tak tieto je potrebné posilniť. Vízia je pohľad do budúcnosti a zamestnanci lepšie pochopia úlohy a ciele, ktoré sú z hľadiska času krátkodobé. Počas vykonávania jednotlivých úloh je nevyhnutné zamestnancov motivovať a po dosiahnutí týchto krátkodobých cieľov odmeniť tých zamestnancov, ktorí sa na dosiahnutí krátkodobých cieľov podieľali a ktorí tak prispeli k postupnému nastoleniu zmeny.

Pre podnik je vhodné, aby si všetky uskutočnené postupy zaznamenával a vyhodnocoval a zo zistených chýb a nezrovnalostí sa v budúcnosti poučil a nerobil ich opakovane. Posledným krokom je osvojenie si zmien, vo forme nových procesov a postupov, do podnikovej kultúry.

2.2 Nástupníctvo ako zmena v rodinnom podniku

Nástupníctvo by mala byť zmena plánovaná a proaktívna. Nemalo by k riešeniu problematiky nástupníctva dôjsť až v momente, kedy si to situácia vyžaduje. Vedenie podniku, alebo aj vykonávanie rozhodovacích činností si vyžaduje skúsenosti. Nástupníctvo je zmenou, ktorej príčina pochádza z interného prostredia podniku.

Na začiatku celého plánovania generačnej výmeny v rodinnom podniku je potrebné, aby zakladateľ vzbudil u svoji potomkov záujem byť súčasťou podniku, zaujímať sa o jeho fungovanie a v konečnom dôsledku sa stať nasledovníkom.

2.2.1 Proces nástupníctva

Nástupníctvo v podniku môžeme definovať ako viacstupňový proces, ktorý začína v ranom veku nástupcu, ak ide o nasledovníka z Po výbere možného nasledovníka, sa začína proces vzdelávania hodnotách a tradíciách rodiny a vyvíja sa tlak na k zapojenie sa do podniku. Po absolvovaní prípravných fáz bude nástupca zodpovedať za riadenie a vlastníctvo podniku.

Churchill a Hatten (1987) vyvinuli prístup životného cyklu, ktorý opisuje proces nástupníctva medzi otcom a synom v rodinnom podniku. Chceli by sme podotknúť, že pohlavie vlastníka a nástupníka nehrá v tomto procese rolu. Rozlišujú teda štyri štádiá:

1. <u>štádium riadenia vlastníkom</u>, kde práve vlastník je jediným členom rodiny, ktorý sa priamo podieľa na podnikaní,
2. <u>etapa vzdelávania a rozvoja</u>, kde sa potomstvo učí o fungovaní podniku,
3. <u>etapa spolupráce, či skôr partnerstva</u> medzi otcom a synom,
4. <u>štádium prenosu výkonu</u>, pri ktorom sa zodpovednosť presúva na nástupcu.

 ISBN 978-80-225-4656-0

Schéma 2
Proces nástupníctva v rodinnom podniku

Zdroj: vlastné spracovanie na základe naštudovanej literatúry

Schéma 2 znázorňuje zjednodušený proces nástupníctva v podnikoch. V prípade, že zakladateľ chce prenechať vlastníctvo a riadenie v rukách rodiny a ísť po priamej línií, nástupcom sa stáva jeho potomok. Ak by však ten nemal záujem, alebo nebol dostatočne kompetentný je nevyhnutný proces oboznamovania sa s chodom podniku, resp. vzdelávanie v tejto oblasti. Ako sme už spomenuli, nie vždy sa stáva nástupcom člen rodiny, môže sa ním stať už v podniku pracujúci zamestnanec z manažmentu, prípadne osoba z externého prostredia.

Graf 1
Vyhodnotenie odpovedí na otázku: Akú úlohu zohráva príprava a vzdelávanie nástupcu?

Zdroj: KPMG. 2017. *European Family Business Barometer*. 2017. [online]. [cit. 22-04-2019]. Dostupné na internete: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/11/european-family-business barometer.pdf>

Poradenská spoločnosť KPMG položila otázku vyše 1 100 európskym rodinným podnikom, ktorá bola zameraná na dôležitosť prípravy a vzdelávania nástupcu ešte pred tým, než ten prevezme riadenie podniku. Výsledky sú graficky znázornené v Grafe 1. Môžeme skonštatovať, že výsledok je v tejto oblasti pozitívny, pretože až 85 % podnikov z celkového počtu pokladá prípravu nástupcu za dôležitú úlohu v podniku. Ďalších 11 % podnikov nepripisuje príprave dôležitosť, prípadne nezohráva v ich podnikoch úlohu. Zvyšné 4 % podnikov neuviedli odpoveď na túto otázku. Práve príprava, vzdelávanie a samotné oboznamovanie sa s chodom podniku sú podľa nášho názoru dôležitým faktorom úspešného zvládnutia procesu nástupníctva.

Longenecker a Schoen[6] rozčlenili proces nástupníctva do siedmich stupňov, z ktorých prvé tri sa konajú ešte predtým, ako nástupca reálne vstúpi do podniku ako zamestnanec na plný

[6] HANDLER, Wendy. 1994. Succession in Family Business: A Review of the Research. In: *Family Business Review*. 1994, roč. 7, č. 2, s. 134. [online]. [cit. 25-04-2019.] Dostupné na internete: < https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00133.x>

úväzok. Ďalšie štyri sa týkajú zintenzívňovania zapájania nástupníka do podniku. Stupňami, či štádiami sú teda:

1. predpodniková fáza – nástupca je informovaný o niektorých aspektoch fungovania podniku,
2. úvodná fáza – nástupca je vystavený podnikovému žargónu a sú mu predstavení členovia podniku,
3. úvodná funkčná fáza – nástupca začína pracovať v podniku na skrátený úväzok,
4. funkčná fáza – nástupca pracuje na plný úväzok,
5. pokročilá funkčná fáza – nástupca preberá zodpovednosť za riadenie,
6. skoré nástupníctvo - nástupca preberá predsedníctvo,
7. zrelé dedičstvo – proces nástupníctva dosiahol svoj koniec, nástupca prebral vedenie a stáva sa lídrom podniku.

Štatistiky ukazujú, že len 30 % rodinných podnikov prežije prechod na druhú generáciu, a menej než 15 takýchto podnikov zo 100 sa stane úspešne riadenými treťou generáciu.[7]

3 Záver

Zmena môže podniku priniesť impulz, ktorý povedie k jeho zefektívneniu, či rastu jeho konkurencieschopnosti. Predovšetkým je nevyhnutné si potrebu zmeny včas všimnúť, identifikovať jej príčiny a začať ju riadiť.

Rodinné podniky by si však mali dať obzvlášť pozor na zmeny, predovšetkým z dôvodu zachovania kontinuity v podnikaní, a to dostatočne včasným plánovaním nasledovníctva. Pretože ak sa táto stránka rodinného podnikania zanedbá alebo úplne odignoruje, pravdepodobnosť predčasného ukončenie fungovania podniku sa bude zvyšovať.

Poznámka
Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA 1/0066/17 „Manažment finančnej výkonnosti podniku v post-krízovom prostredí vybraných krajín EÚ.“ v rozsahu 100 %.

Použitá literatúra (References)

Anand, Bharat – Barsoux, Jean-Louis. (2017). *What Everyone Gets Wrong About Change Management.* <https://hbr.org/2017/11/what-everyone-gets-wrong-about-change-management>

Bellet, William. (2015). *From one generation to the next: Can the family business survive?* <https://pendletonsquaretrust.com/from-one-generation-to-the-next-can-the-family-business-survive/>

By, Todnem. (2005). Organisational Change Management: A Critical Review. In: *Journal of Change Management.* 2005, vol. 5, No. 4, 369-380. <https://doi.org/10.1080/14697010500359250>

[7] BELLET, William. 2015. *From one generation to the next: Can the family business survive?* [online]. [cit. 11-04-2019]. Dostupné na internete: <https://pendletonsquaretrust.com/from-one-generation-to-the-next-can-the-family-business-survive/>

Handler, Wendy. (1994). Succession in Family Business: A Review of the Research. In: *Family Business Review*. 1994, vol. 7, No. 2, 133–157. < https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00133.x>

Davis, John. (2018). *The Three-Circle Model of the Family Business System*. 2018. <https://johndavis.com/three-circle-model-family-business-system>

Drucker, Peter. (1992). *Management: Budoucnost začína dnes.* Praha: Management Press, 1992. pp. 126. ISBN 978-80-856-0300-4.

Drucker, Peter. (1998). *Řízení v době velkých změn*. Praha: Management Press, 1998. pp. 285. ISBN 80-85943-78-6.

Kotter, John. (2000). *Vedení procesu změny*. USA: Harvard Business School Press, 2000. pp. 190. ISBN 978-80-7261-015-5.

KPMG. (2017). *European Family Business Barometer*. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/11/european-family-business-barometer.pdf>

Kubíčková, Lea – Rais, Karel. (2012). *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing. 2012. pp. 136. ISBN 90-247-4564-0.

Quinn, Ryan – Quinn, Robert. (2016). *Change Management and Leadership Development Have to Mesh.* <https://hbr.org/2016/01/change-management-and-leadership-development-have-to-mesh>

Slávik, Štefan. (2012). *Manažment zmien*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2012. pp. 166. ISBN 978-80-225-3489-0.

Slovak Business Agency. (2018). *Štúdia rodinného podnikania na Slovensku.* <http://sbagency.sk/sites/default/files/3_studia_rodinneho_podnikania_na_slovensku.pdf>

Contact

Ing. Zuzana Jakubová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikových financií
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: zuzana.jakubova@euba.sk

Alternatívne spôsoby financovania podnikov
The alternative ways of company financing

Veronika Jánošová

Abstract

The growth of corporate loans was at 5% last year. This was slightly above the median of the EU countries. Non-financial corporations are able to use various forms of financing, loans from Slovak and foreign banks to intra-corporate loans or loans from abroad parent company. The structure of loan for business sector slightly changed y-o-y. On debt financing of the companies were loans from Slovak banks only 36%. Slovakia is one of the countries with the highest value of corporate debt to own resources. Financing of individual economy sectors grew and the share of defaulted loans declined.

JEL classification: *G 12, G 21*
Keywords: *financing, loan, bond*

1 Úvod

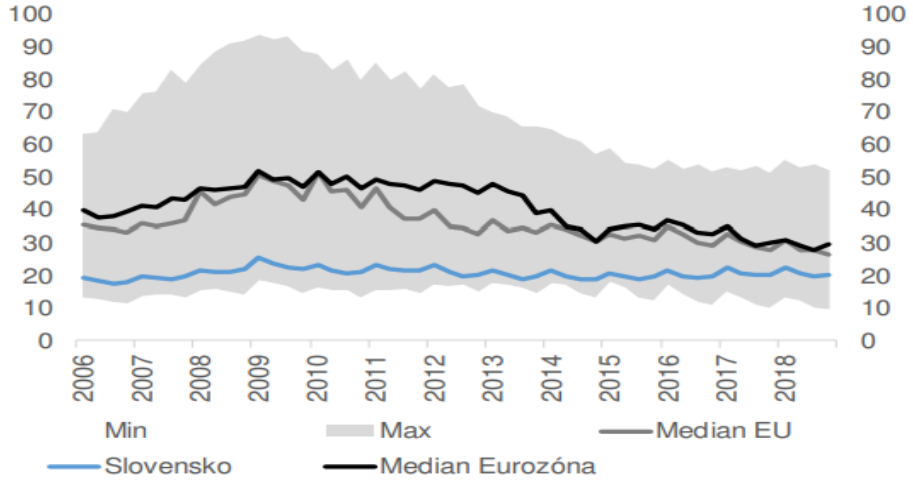
Medziročný rast podnikových úverov sa pohyboval v roku 2017- 2018 stabilne na úrovni približne 5 %, mierne nad mediánom Európskej únie (EÚ). Podniky na Slovensku sa zadlžujú podobným tempom ako rastie ekonomická aktivita. Čiastočne sa však zmenila štruktúra nových úverov. Investičné úvery sčasti nahradili krátkodobé úvery operatívneho charakteru. Na financovaní slovenských podnikov sa najviac podieľali slovenské subjekty (podniky, banky, lízing a faktoring), úvery zo zahraničia a emitované dlhopisy. Z pohľadu veľkosti a vlastníctva podnikov dominoval rast úverov podnikom v súkromnom vlastníctve a veľkým podnikom na úkor malých a stredných podnikov. Dynamika rastu úverov malých a stredných podnikov bola v sledovanom období rokov 2017-2018 o málo nižšia ako u ostatných podnikov. Zadlženosť podnikov v pomere k hrubému domácemu produktu (HDP) na konci roka 2018 mierne poklesla, napriek tomu, že od roku 2014 rastie. Slovensko patrí medzi krajiny s najvyšším podielom zadlženia podnikov v pomere k ich vlastným zdrojom. Na druhej strane pozitívne možno hodnotiť, že podiel cudzích zdrojov k tržbám sa znížil a predchádzajúci pokles ukazovateľa likvidity sa stabilizoval. Dlhodobá prognóza oboch posledných ukazovateľov nie je priaznivá. To môže signalizovať väčšiu citlivosť podnikového sektora voči prípadnému zhoršeniu ekonomického vývoja. Zadlžovanie podnikov úzko súvisí nielen s priaznivým ekonomickým rastom, ale i nízkou úrovňou úrokových sadzieb. Úverová aktivita jednotlivých bánk je rôznorodá, podniky najčastejšie úverujú veľké banky. Úverovanie väčšiny ekonomických odvetví v posledných rokoch rástlo. Zadlžovali sa všetky odvetvia hospodárstva, najviac odvetvie obchodu, stavebníctva a projektového financovania. Pokles zaznamenali len tri odvetvia, z ktorých najvýznamnejšie je dodávka energií. Podiel zlyhaných podnikových úverov neustále klesá a dosahuje predkrízovú úroveň, rok 2018 bol zakončený v tejto kategórii na úrovni 3,9 %. Priaznivý vývoj je v dôsledku toho, že veľa zlyhaných úverov bolo presunutých do kategórie štandardných.

2 Stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Zadlženie slovenských firiem stúpa, ale podniky v Európe vykazujú opačný trend. Zadlženosť meraná veľkosťou dlhu k pomeru HDP rastie nepretržite od roku 2014. Mediánová hodnota zadlženosti celej Európskej únie rovnako ako celej strednej Európy nepretržite klesá,

na Slovensku je to opačne. Dopyt po úveroch ovplyvňuje stabilný ekonomický rast a tiež dlhodobo nízke úrokové miery. Celkový dlh podnikov k HDP na konci roku 2018 mierne klesol. Dôvodom tohto vývoja na jednej strane bola stabilná dynamika podnikového dlhu. Na strane druhej si významný vplyv zachoval priaznivý vývoj domáceho hospodárstva. Rovnako si Slovensko zachovalo svoju pozíciu pri porovnaní s krajinami regiónu strednej a východnej Európy, keď sa pohybovalo mierne pod mediánom týchto krajín. Klesajúci podnikový dlh je však prítomný vo väčšine krajín EÚ. Domáci podnikový sektor však výrazne vyčnieva pri porovnaní ukazovateľa celkového dlhu k vlastným zdrojom. Tieto trendy spôsobili, že tento ukazovateľ, podobne ako dlh k HDP, zaznamenal v poslednom období mierny pokles. Slovensko však naďalej patrí medzi krajiny s najvyššou hodnotou dlhu k vlastným zdrojom, vysoko presahujúcu medián krajín tak regiónu strednej a východnej Európy, ako aj všetkých krajín EÚ. Vysoká úroveň finančnej páky však so sebou nesie výraznejšie riziko v podobe vyššej citlivosti podnikov na negatívny vývoj ekonomiky, a s tým spojený nárast kreditných strát. Priaznivá situácia vo vývoji tržieb pôsobila pozitívne na vývoj ďalších ukazovateľov, riziko však zostáva naďalej prítomné. V priebehu roka 2018 klesal podiel cudzích zdrojov financovania na ročných tržbách a k zastaveniu klesajúceho trendu došlo v prípade podielu likvidných aktív na celkovom dlhu podnikového sektora. Na druhej strane sa však obidva tieto indikátory nachádzajú v pomerne negatívnych pásmach ich historického vývoja, aj napriek priaznivému ekonomickému prostrediu. Rizikom tak zostáva ďalší prepad týchto ukazovateľov na pozadí klesajúceho sentimentu v podnikovom sektore. Očakáva sa, že rast úverov podnikov v ďalších rokoch bude v súlade s rastom HDP. Znamená to, že úvery budú rásť zhruba 4 – 5 % ročne, v takom prípade by sa pomer úverov k HDP udržal okolo mediánu krajín Európskej únie.

Obrázok 1
Zadlženie podnikov v pomere k HDP v krajinách EÚ, v %



Zdroj: Macrobond, Tatra banka RESEARCH

2.1 Štruktúra dlhu slovenských podnikov

V posledných dvoch rokoch rástli úvery podnikov 5 % , čo medziročne predstavuje nárast takmer 2 miliardy eur. Čo sa týka financovania cez emisie dlhopisov, vzrast bol o 12 %, ale dynamickejší bol rast na zahraničných trhoch ako na domácich. Dlhopisy v minulých rokoch emitovali hlavne veľkí developeri a podniky patriace finančným skupinám. V absolútnych číslach dlhopisy emitované na Slovensku nedosahujú ani 30 % objemu dlhopisov emitovaných v zahraničí.

 ISBN 978-80-225-4656-0

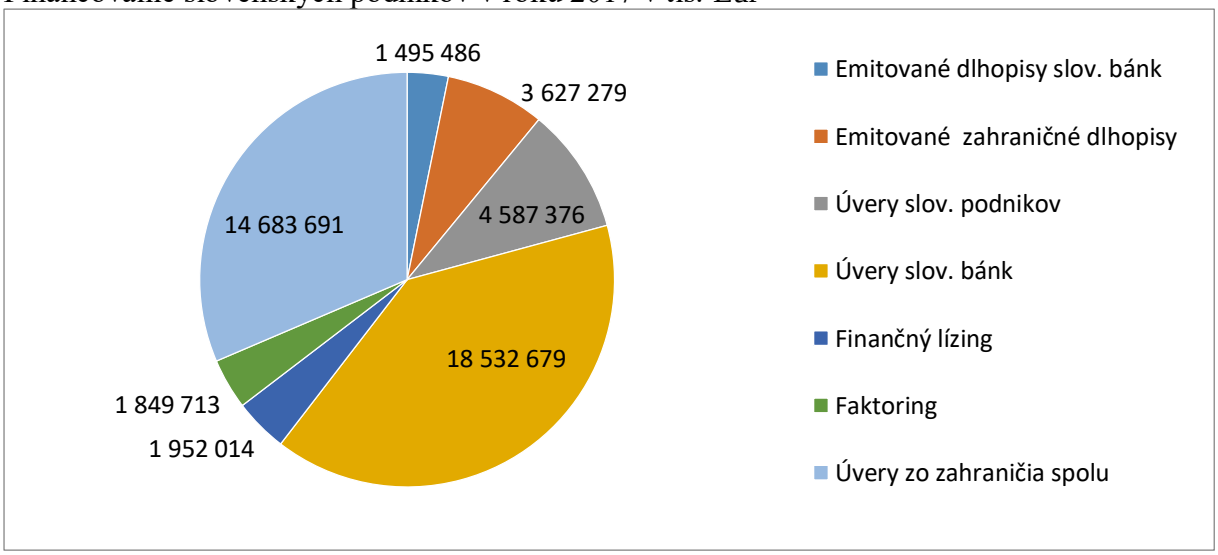
Tabuľka 1
Financovanie slovenských podnikov, v tis. EUR

	2017	2018	Index 2018/2017
Dlhopisy a úvery spolu	**46 728 237**	**48 682 377**	1,04
Emitované dlhopisy	**5 122 764**	**5 734 102**	1,12
v SR	1 495 486	1 495 445	0,99
v zahraničí	3 627 279	4 238 658	1,17
Úvery od slovenských subjektov	**26 921 782**	**26 696 037**	0,99
Podniky	4 587 376	5 519 557	1,20
Banky	18 532 679	17 626 161	0,95
Finančný leasing	1 952 014	1 896 457	0,97
Faktoring a splátkové financovanie	1 849 713	1 653 862	0,89
Úvery zo zahraničia (vr. medzipodnikových)	**14 683 691**	**16 252 238**	1,11

Zdroj: vlastné spracovanie podľa NBS, Tatra banka RESEARCH

Úvery od slovenských subjektov medziročne zaznamenali mierny pokles. Kým v roku 2017 bolo financovanie podnikov od slovenských subjektov v sume 26 921 782 eur v nasledujúcom roku to bolo 26 696 037 eur. Slovenské subjekty tvoria podniky, banky, finančný lízing a faktoring. Financovanie od slovenských subjektov tvorí viac ako 50 % z celkovej sumy dlhu. Slovenské banky financujú podniky z tejto sumy až 66 %. Medziročne vzrástlo o 20 % zadlženie medzi podnikmi navzájom. Ako vyplýva z tabuľky medziročne pokleslo financovanie od troch subjektov (bánk, leasingových a faktoringových spoločností), najväčšie zníženie zaznamenalo financovanie prostredníctvom faktoringu a splátkového financovania.

Obrázok 2
Financovanie slovenských podnikov v roku 2017 v tis. Eur



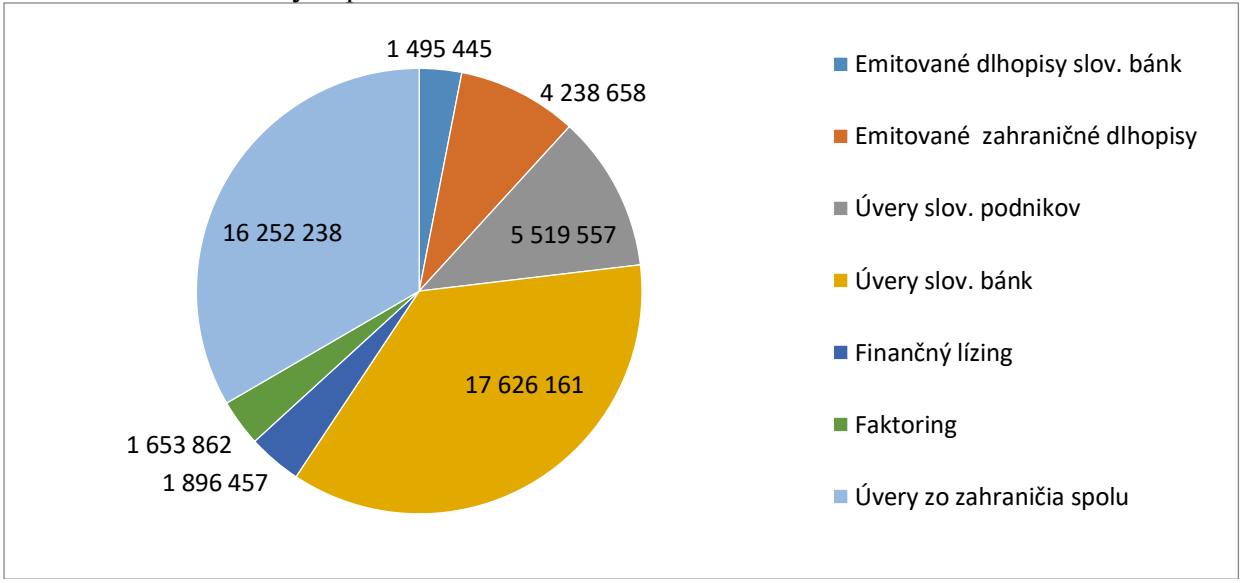
Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov NBS

 ISBN 978-80-225-4656-0

Úvery zo zahraničia vrátane medzipodnikových vzrástli medziročne o 11 %, v absolútnej sume zo 14 683 691 na 16 252 238 eur. Zahraničné úvery nie sú kategorizované podľa sektorov, ale väčšina týchto úverov bola čerpaná podnikmi v rámci nadnárodných spoločností. Tomu nasvedčuje fakt, že veľké podniky sa čoraz viac financujú cez materské spoločnosti. Tie centralizujú pokladničné aktivity vo svojich domovským krajinách a získané zdroje prerozdeľujú svojim dcérskym spoločnostiam. Niektoré podniky tieto zdroje využívajú aj na refinancovanie svojich úverov, ktoré predtým čerpali od zahraničných aj domácich bánk.

Tabuľka 3

Financovanie slovenských podnikov v roku 2018 v tis. Eur



Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov NBS

2.2 Výhody a nevýhody financovania podnikov prostredníctvom úverov alebo dlhopisov

Všetky alternatívy financovania majú svoje klady a nedostatky. Podniky sa pri ich výbere rozhodujú aj podľa toho, akej formy financovania je na trhu dostatok a ako operatívne ich možno získať. Financovanie prostredníctvom bankového úveru je operatívnejšie, podnik musí predložiť perspektívnu a retrospektívnu finančnú analýzu a úver musí zaručiť. Dlhopisom možno získať väčší objem prostriedkov, je to skôr spôsob financovania pre väčšie subjekty, a istina sa spravidla spláca na konci obdobia. Dlhopisové financovanie je spravidla lacnejšie.

Výhody úveru

- pri získaní bankového úveru sa banka nepodieľa na riadení úverovanej spoločnosti
- menšie náklady na informačnú povinnosť – údaje o spoločnosti sú len pre banku, nie pre verejnosť. Odpadajú náklady na marketing a inzerciu
- nižšie náklady na získanie zdrojov od banky oproti ich získaniu na kapitálovom trhu – rovnako aj doba pre získanie zdrojov je kratšia

Nevýhody úveru

- banka poskytuje úvery pre subjekty s nízkou mierou rizika, ktoré sú na trhu už dobre etablované – mladé spoločnosti nespadajúce do rizikového profilu banky tak úver nemusia získať
- banka zvyčajne nie je ochotná požičať zdroje na dlhodobé projekty (10 a viac rokov) – mnohé však závisí na vzťahu banka - klient

 ISBN 978-80-225-4656-0

Získanie finančných zdrojov na burze je anonymnejšie, no dáva klientovi väčšie možnosti na nábeh.

Výhody emitovaných dlhopisov a akcií

- možnosť získať zdroje aj pre nové spoločnosti s vyššou mierou rizika, ktorým banky nie sú ochotné požičať
- možnosť získať vyšší objem finančných zdrojov a na dlhodobejšie projekty oproti získaniu zdrojov cez bankový úver
- spoločnosť sa kótovaním na burze dostáva do povedomia verejnosti, médií a investorov a tým sa jej otvárajú nové obchodné a investičné možnosti a zvyšuje priestor pre ďalší rast
- vstupom na burzu môže spoločnosť vhodne optimalizovať cudzie zdroje
- istina dlhopisov sa spláca zvyčajne na konci obdobia, takže menej zaťažuje peňažný tok podniku
- ak klient očakáva rast úrokových sadzieb, môže byť výhodnejšie financovať sa cez fixný dlhopis ako úver.

Nevýhody

- emisia dlhopisov sa po schválení musí registrovať V Centrálnom depozitári cenných papierov
- vyššie náklady na informačnú činnosť a nutnosť zverejňovať pravidelné správy o dianí v spoločnosti prostredníctvom podrobných finančných výkazov
- pokles finančnej výkonnosti spoločnosti sa odráža v poklese cien akcií alebo dlhopisov
- v prípade akcií – vzniká roztrieštenie vlastníctva a riziko skúpenia spoločnosti
- vyššie náklady na získanie zdrojov oproti bankovému úveru, ide o jednorazové náklady súvisiace s emisiou a tiež vedľajšie náklady spojené s jej správou

3 Výskumný dizajn

Hlavným cieľom príspevku je charakterizovať alternatívne formy financovania slovenských podnikov v roku 2017 a 2018. Na poskytnutie uceleného pohľadu na danú problematiku bolo nevyhnutné vymedziť aj parciálne ciele medzi ktoré patrí:

- analýza zadlženosti slovenských podnikov k HDP
- analýza jednotlivých foriem financovania podnikov
- analýza výhod a nevýhod jednotlivých foriem financovania podnikov

Uvedené ciele príspevku boli spracované na základe klasických metód: analýzy, syntézy, indukcie a dedukcie. Komparácie sa využila pri porovnaní financovania jednotlivých foriem za roky 2017 a 2018.

4 Výsledky a diskusia

Vo financovaní slovenských podnikov prevláda a naďalej bude dominovať bankové financovanie. Okrem investícií a reštrukturalizácií sú fúzie a akvizície jedným z hlavných ťahúňov rastu dopytu po úveroch. Na pomáha tomu dostatok bankových zdrojov a dlhodobo nízke úrokové sadzby. V minulom roku sa na financovaní slovenských podnikov podieľali emitované dlhopisy domáce a zahraničné 12 %, slovenské subjekty vrátane bánk 55 % a zahraničné úvery 33 %. Výrazný vzrast oproti roku 2017 zaznamenalo dlhopisové financovanie a zahraničné úvery. Dlhopisy doma a čoraz viac v zahraničí emitujú najmä etablované veľké podniky. Pre menšie a začínajúce podniky je dlhopisové financovanie nákladné a komplikované. A preto sú perspektívnejšie iné alternatívne formy financovania. Financovanie prostredníctvom úverov alebo dlhopisov má svoje výhody a nevýhody. Výhodou dlhopisov oproti bankovému úveru je obvykle nižšia cena a diverzifikácia zdrojov

 ISBN 978-80-225-4656-0

financovania, možnosť získania veľkého objemu peňažných prostriedkov v jednom okamihu, dlhšia doba splatnosti a za určitých okolností aj väčšiu prestíž a publicitu. Nevýhodou potom býva štandardizovanosť tohto finančného nástroja, horšia možnosť prispôsobenia premenlivému cash-flow (podnik získa všetky peňažné prostriedky na začiatku a splatí ich naraz na konci) a všeobecne menšia flexibilita (bankové úvery sú obvykle lepšie šité na mieru dlžníka). Zahraničné úvery nie sú kategorizované podľa sektorov, ale väčšina týchto úverov bola čerpaná podnikmi v rámci nadnárodných spoločností. Tomu nasvedčuje fakt, že veľké podniky sa čoraz viac financujú cez materské spoločnosti. Tie centralizujú pokladničné aktivity vo svojich domovským krajinách a získané zdroje prerozdeľujú svojim dcérskym spoločnostiam. Niektoré podniky tieto zdroje využívajú aj na refinancovanie svojich úverov, ktoré predtým čerpali od zahraničných ale aj domácich bánk.

Použitá literatúra (References)

Polouček, S. a kol. (2013). *Bankovnictví 2. vydání*. Praha:C.H.Beck, 2013. ISBN 978-0-7400-491-9

Vlachynský, K. a kol. (2010). *Podnikové financie*. Bratislava: Iura Edition, 2010. ISBN 978-80-8078-258-0.

Konferencia Finančné riadenie podnikov. (2014). *Alternatívy financovania podnikateľských aktivít – úver, akcie, dlhopisy*. http://asocfin.sk/wp-ontent/uploads/2014/09/EK_SAF_2014_8-10.pdf, [accessed 21.10.2019].

Mesačník Apríl 2019. (2019). *Zadlženie slovenských podnikov a domácností siaha na svoje limity*.https://www.tatrabanka.sk/sk/blog/ekonomicke-analyzy/mesacnik-april-2019/. [accessed 22.10.2019].

Národná banka Slovenska. (2018). *Výročná správa.* https://www.nbs.sk/sk/publikacie/vyrocna-sprava. [accessed 24.10.2019].

Contact

Veronika Jánošová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikových financií
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
email: veronika.janosova@euba.sk

Úloha tarifných systémov v odmeňovaní zamestnancov
The role of tariff systems in employee remuneration

Zuzana Joniaková

Abstract
Company tariff systems form the backbone of the remuneration system. They serve to determine the basic salaries through which employees largely perceive the fairness of remuneration. If the tariff system is properly designed, in line with the culture of the company, it helps to stabilize the employment potential and support the promotion of the corporate strategy. The paper deals with the issue of creating tariff systems, summarizes current theoretical knowledge and, based on the results of several surveys, evaluates the development of the situation in companies in Slovakia in this area.

JEL classification: *M 12*
Keywords*: human resources management, remuneration, basic wages, tariff system, tariff scale*

Úvod

Odmeňovanie zamestnancov patrí k ťažiskovým činnostiam riadenia ľudských zdrojov v každom podniku. Jeho cieľom je zabezpečiť, aby zamestnanci podávali očakávaný výkon, boli motivovaní a maximálne využívali svoje schopnosti. Každý podnik je však unikátny, má vlastné špecifické zdroje, odlišnú povahu činností, pôsobí v jedinečných podmienkach. To je dôvodom, prečo systém odmeňovania musí byť „šitý na mieru“ jeho vlastným potrebám.

Základná mzda tvorí doposiaľ najväčšiu položku celkovej odmeny zamestnanca, je časťou zaručenou, pravidelne vyplácanou a preto sa na ňu orientuje pozornosť najmä potenciálnych zamestnancov pred nástupom do zamestnania. Základné mzdy plnia tzv. akvizitórnu funkciu, pútajú zamestnancov k podniku. Podľa nich zamestnanci do veľkej miery hodnotia spravodlivosť systémov odmeňovania. Preto by systém základných miezd mal byť pre podniky prioritou a mali by jeho tvorbe venovať vysokú pozornosť (Femppel, 2005).

1 Tarifné systémy podnikov

Základné mzdy sú mzdami časovými, tradične viazanými na nároky pracovného miesta. Profily požiadaviek sú v rámci podniku vnútorne porovnávané a následne ohodnotené. Relatívne hodnoty prác sú prostriedkom k dosiahnutiu spravodlivej internej mzdovej diferenciácie (Armstrong, 2009). Hodnotiace kritériá sa tradične zameriavali výlučne na obsah práce, ľudský faktor bol z procesu hodnotenia vyňatý. Tento prístup sa v súčasnosti prehodnocuje, kedy pre mnohých zamestnávateľov už nie je zdrojom hodnoty samotná práca, ale práve zamestnanec. Vyústilo to do využívania metód hodnotenia práce orientovaných na znalosti a schopnosti, ktoré oceňujú jednotlivé zložky intelektuálneho kapitálu, ktoré považujú za hodnototvorné (Wagner, 2015).

Hodnoty práce sú následne prostredníctvom rôznych metód konvertované do peňažného vyjadrenia a konfrontované so situáciou na trhu práce, aby bola zabezpečená aj externá spravodlivosť vznikajúceho tarifného systému. Nástrojom sú tu prieskumy odmeňovania, ktoré podniky zväčša nerealizujú vlastnými silami, no pracujú s komerčnými prieskumami dostupnými na trhu.

Pri zachovaní absolútnej konzekventnosti by výsledkom procesu hodnotenia práce a jej prevodu do mzdovej tarify bol hierarchicky usporiadaný rad prác podľa ich vnútornej hodnoty,

pričom každej práci by prislúchalo vlastné mzdové ohodnotenie, teda vlastná mzdová tarifa. Takýto postup však nie je účelný a v praxi by bol kontraproduktívny a preto pre zjednodušenie a sprehľadnenie systému sú práce porovnateľnej hodnoty zoskupované do tarifných stupňov, ktorým je následne priznaná konkrétna mzdová tarifa, prípadne rozpätie mzdových taríf, v ktorom sa môže pohybovať tarifná mzda zamestnanca vykonávajúceho danú prácu. Pre pohyb v rámci rozpätí je potrebné určiť jasné pravidlá na základe stratégie odmeňovania. V minulosti boli rozpätia mzdových taríf v tarifných triedach často využívané na ocenenie seniority, teda dĺžky praxe zamestnanca. Platba za skúsenosti je síce logická a pomáha zároveň udržať skúsených zamestnancov v podniku, no v súčasnom svete, v ktorom dominuje výkonový princíp sa stále častejšie vníma ako neopodstatnená. Princíp seniority zohráva preto v systéme základných miezd stále menšiu úlohu (Becker, Kramarsch, 2006). Rozpätia sú intenzívnejšie využívané práve na ocenenie výkonu, ktorý pôvodne nemal v tarifných mzdách svoje miesto. Plnenie cieľov a hodnotenie individuálneho výkonu zamestnanca sú kritériami, ktoré bývajú pre pohyb v rozpätiach využívané v rastúcej miere. Zo štúdie, zverejnenej švajčiarskou poradenskou spoločnosťou HKP v 2013 vyplynulo, že 33% podnikov pri ročnej úprave základných miezd zamestnancov a ich pohybu v rámci rozpätí tarifných stupníc využíva ako kritérium výstupy hodnotenia výkonu, 26% udáva ako relevantné kritérium dosahovanie stanovených cieľov a 19% pracuje s ocenením potenciálu zamestnancov. Iba 5% skúmaných podnikov uviedlo, že neuskutočňuje žiadnu individuálnu diferenciáciu (Sebald a kol., 2013). Podnik môže určiť na základe vlastných špecifík, najmä vo väzbe na kultúru a podnikové ciele aj ďalšie kritériá, ktoré budú zohľadňované. V každom prípade je však veľmi užitočné zadefinovať pravidlá pohybu v rámci rozpätí vopred a komunikovať ich zamestnancom, aby sa predišlo neprimeraným očakávaniam a vnímaniu základných miezd ako nespravodlivých. Ak sa pre využívanie rozpätí podniky rozhodnú, narábanie s nimi je často delegované na priamych nadriadených, ktorí sami požadujú jasné a transparentné pravidlá.

Obrázok Chyba! Dokument neobsahuje žiadny text so zadaným štýlom.
Faktory zohľadňované v rozpätiach mzdových taríf

Determinanty rozpätia mzdových taríf
Trhová zložka
Kvalifikácia, potenciál
Výkonová zložka
Požiadavky na výkon práce – náročnosť práce
Minimálna mzda

Zdroj: BECKER, Fred G. – KRAMARSCH, Michael H. Leistungs- und Erfolgsorientierte Vergütung für Führungskräfte. Göttingen: Hogrefe, 2006, 100s. ISBN 3-8017-1928-6.

Spôsob zostavenia tarifnej stupnice predurčuje mieru mzdovej diferenciácie v podniku. Jednotlivé tarifné stupnice sa od seba odlišujú

- počtom tarifných stupňov,
- rozdielom medzi mzdovou tarifou za najnáročnejšiu a najjednoduchšiu prácu, teda celkovým rozpätím stupnice,
- diferenciáciou mzdových taríf medzi jednotlivými stupňami,
- rozpätím mzdových taríf vo vnútri jednotlivých tarifných stupňov,
- prekrývaním / neprekrývaním sa stupňov.

Rôznou kombináciou týchto charakteristík je možné namodelovať tarifnú stupnicu v súlade s predstavami a požiadavkami podniku. Môžu tak vznikať tarifné stupnice s pevnými tarifami, malými rozpätiami až po stupnice širokopásmové (Armstrong, 2006). V praxi sa najčastejšie stretávame s tradičnými tarifnými stupnicami, ktoré využívajú pevné mzdové tarify alebo pomerne úzke rozpätia a majú väčší počet stupňov (zvyčajne viac ako 10). Ich výhodou je, že

sú relatívne prehľadné, zrozumiteľné a jednoznačne zdôvodniteľné, rešpektujú princíp vnútornej spravodlivosti v odmeňovaní, no súčasne sú i čiastočne flexibilné z hľadiska využitia zamestnancov, ako i prispôsobenia sa konkurencii. Vytvárajú priestor tiež pre podnecovanie záujmu o kariérny rast. Za negatívum možno považovať obmedzenú možnosť dosiahnutia mzdového nárastu bez formálneho povýšenia. To znemožňuje ich efektívne využitie v niektorých kategóriách zamestnancov (napr. tvoriví zamestnanci) a v projektovo fungujúcich spoločnostiach.

Naopak, tarifné stupnice so širokým rozpätím stupňov ich majú menší počet (zvyčajne 6 až 9), zatiaľ čo rozpätia v rámci stupňov sú väčšie. Tieto tarifné stupnice predpokladajú posilnenie právomocí líniových manažérov v rozhodovaní o mzdách, čo umožňuje podnikom pružnejšie prijímať mzdové rozhodnutia na mieste, kde je práca vykonávaná. Problémom však môže byť kvalita a kontrola týchto rozhodnutí, preto je vhodné takýto typ stupníc používať v spoločnostiach s kvalifikovaným líniovým manažmentom a kvalitnou mzdovou politikou. Nárast šírky rozpätí vyžaduje zavádzanie mechanizmov kontroly progresie v rámci stupňov, aby nedochádzalo k nekontrolovateľným nárastom miezd. Extrémom sú širokopásmové tarifné stupnice, kde šírka rozpätia dosahuje hodnoty až 200 – 300% a stupnice bez horného ohraničenia, ktoré úplne rezignovali na princíp vnútornej spravodlivosti, založený na hodnote práce, pôvodne vlastný systému základných miezd.

Zvolená tarifná stupnica musí vyhovovať špecifickým podmienkam, v ktorých bude využívaná, pričom rozhodnutie o výbere konkrétnej stupnice je determinované viacerými faktormi. Za najdôležitejšie sa považujú veľkosť podniku a jeho zameranie, kultúra a charakteristiky pracovnej sily (Kleibl, 1998). Veľkým globálnym spoločnostiam s formálnou hierarchickou štruktúrou vyhovujú tradičné tarifné stupnice s menšími rozpätiami v rámci jednotlivých stupňov, ktoré podporujú vnútornú mzdovú spravodlivosť a transparentnosť. Menšie podniky s progresívnymi technológiami, plochými organizačnými štruktúrami častejšie využívajú tarifné stupnice so širším rozpätím, ktoré vytvárajú priestor na pružnejšie rozhodovanie o mzdách a posilňujú autoritu líniových vedúcich pri odmeňovaní. Tento typ tarifných stupníc je vhodný pre podniky, v ktorých formálne povyšovanie nie je možné a kariérny rast zamestnancov je orientovaný viac na laterálny rozvoj. Malé, dynamicky sa rozvíjajúce podniky, fungujúce v podmienkach silnej konkurencie sa snažia o čo najväčšiu pružnosť svojej mzdovej štruktúry, preto stanovujú mzdové tarify priamo pre individuálne práce alebo skupiny obsahovo podobných prác.

2 Výskumný dizajn

Cieľom prieskumu bolo preskúmať využívanie tarifných systémov a ich funkciu v systéme odmeňovania v podnikoch, pôsobiacich v Slovenskej republike a ich vývoj v období poslednej dekády. Zámerom je identifikovať, akým spôsobom podniky tvoria vlastné tarifné systémy a ako ich následne využívajú pre podporu spravodlivosti a transparentnosti v odmeňovaní. Keďže základné mzdy majú stále najvyšší podiel v celkovej odmene zamestnanca, sú práve oni tou kľúčovou časťou celého systému, na ktorú sú zamestnanci zvlášť vnímaví a citliví.

Východiskom pre skúmanie a analýzu boli výsledky viacerých výskumov, realizovaných na Katedre manažmentu. V rokoch 2006 a 2019 bol zrealizovaný komplexný prieskum, týkajúci sa odmeňovania v organizáciách s využitím obdobného výskumného nástroja (dotazníka), čo umožnilo komparáciu získaných výsledkov a zhodnotenie vývoja sledovanej problematiky.

Prieskum v roku 2006, špecializovaný na oblasť odmeňovania, bol realizovaný na vzorke 110 organizácií. Z hľadiska **právnej formy** bolo v sledovanom súbore zaradených 34,4% akciových spoločností a nadpolovičná väčšina (52,5%) spoločností s ručením obmedzeným. Iba 13,1% súboru tvorili iné právne formy. Takáto štruktúra vzorky vyhovuje potrebám

 ISBN 978-80-225-4656-0

analýzy, nakoľko zahŕňa v prevažnej miere podnikateľské subjekty, u ktorých je na základe platnej legislatívnej úpravy odmeňovanie zamestnancov plne liberalizované a za jeho podobu zodpovedajú samotné podniky. Pokiaľ ide o veľkostnú štruktúru organizácií, zaradených do prieskumu, zastúpené sú v ňom všetky veľkostné skupiny.

Tabuľka 1
Štruktúra výskumnej vzorky prieskumu 2006 podľa veľkosti

Počet zamestnancov	Percentuálny podiel organizácií vo vzorke
do 50	11,0
51 - 100	23,6
101 - 300	27,2
301 - 500	9,9
501 - 1000	16,7
nad 1001	11,6

Zdroj: vlastné spracovanie

Prieskum z roku 2019, špecializovaný na oblasť odmeňovania zrealizovala autorka príspevku s využitím obdobného výskumného nástroja ako v roku 2006. Vzorka zahŕňa 148 podnikov. V súkromnom sektore pôsobí 91,2% podnikov výskumnej vzorky, zastúpenie veľkostných kategórií podnikov je zobrazené v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 2
Štruktúra výskumnej vzorky prieskumu 2019 podľa veľkosti podnikov

Počet zamestnancov	Percentuálny podiel podnikov vo vzorke
do 50	11,5
51 - 100	33,1
101 - 300	23,6
301 - 500	6,8
501 - 1000	9,5
nad 1001	15,5

Zdroj: vlastné spracovanie

3 Výsledky výskumu

Základné mzdy sú fixnou zložkou miezd. Sú vytvárané prostredníctvom tarifného systému s cieľom zabezpečiť vnútornú konzistentnosť a spravodlivosť systému odmeňovania podniku. Existencia tarifných systémov a jasných pravidiel narábania s nimi umožňuje efektívne riadiť praktické odmeňovanie a slúži zároveň aj ako istý komunikačný kanál, pomocou ktorého podnik informuje svojich zamestnancov o tom, aké sú ich možnosti v oblasti odmeňovania. A nakoľko práve systémy tarifných miezd bývajú tými, ktoré majú schopnosť stabilizovať zamestnancov a pútať ich k svojmu zamestnávateľovi, pretože podľa nich zamestnanci posudzujú spravodlivosť a korektnosť odmeňovania, je pre podniky mimoriadne dôležité, aby im venovali primeranú pozornosť. Podstatnou zložkou tarifného systému sú stupnice mzdových taríf a kvalifikačné katalógy, vytvárané v procese hodnotenia práce.

Vývoj **miery využívania tarifných systémov** pre jednotlivé kategórie zamestnancov v podnikoch na Slovensku je znázornený v tabuľke (pozri tabuľku 3).

 ISBN 978-80-225-4656-0

Tabuľka 3
Existencia tarifných systémov

Kategória zamestnancov	2006	2019
vrcholový manažment	33%	**51%**
líniový manažment	49%	**67%**
špecialisti	52%	**65%**
administratíva	64%	**74%**
robotníci	**65%**	**49%**

Zdroj: vlastné spracovanie

V roku 2006 miera využívania tarifných systémov klesala s posunom pracovnej pozície v organizačnej hierarchii smerom nahor. U robotníckych kategórií využívali tieto systémy takmer dve tretiny podnikov, zatiaľ čo v prípade manažmentu iba jedna tretina. V súčasnosti však došlo v tomto smere k zmenám. Na jednej strane sa podstatne zvýšil podiel podnikov, ktoré tvoria vlastné tarifné systémy, no došlo k tomu vo všetkých kategóriách, okrem manuálnych zamestnancov. Kým napr. v roku 2006 využívala pre odmeňovanie manažérov tarifné stupnice iba tretina podnikov (33%), v roku 2019 to bola už polovica (51%). Zvýšenie miery využívania tarifných systémov možno hodnotiť pozitívne, pretože svedčí o snahe podnikov o spravodlivý, slušný a transparentný prístup k odmeňovaniu zamestnancov. Znamená definovanie jasných pravidiel tvorby základných miezd. Nie celkom pochopiteľný a logický je však preto ústup od ich využívania práve v kategórii manuálnych zamestnancov.

Pokiaľ ide o typy tarifných stupníc, ktoré podniky zaraďujú do vlastných systémov odmeňovania, sledovali sme ich zastúpenie u tých podnikov, ktoré svoje tarifné systémy vytvárajú. Väčšina z nich využíva v súčasnosti v rámci svojich tarifných systémov viacero tarifných stupníc diferencovane podľa kategórií zamestnancov. Počet ako i voľba konkrétnych typov tarifných stupníc je individuálnym rozhodnutím podniku a v praxi sa veľmi rôzni. Najčastejšie definovanými kategóriami zamestnancov, pre ktoré podniky diferencujú tarifné stupnice sú manažéri, administratívni zamestnanci, špecialisti (napr. zamestnanci obchodu) a manuálni zamestnanci. Umožňuje im to zohľadniť rozdiely v typoch pracovných pozícií, nárokoch na ne a ich príspevku k výsledku podnikania. Integrovanú tarifnú stupnicu, v ktorej sú zaradené a hodnotené všetky pracovné pozície spoločne využíva štvrtina podnikov.

V najväčšej miere sú dlhodobo využívané tarifné stupnice s rozpätiami. Tieto mali v predchádzajúcom období najvyššie zastúpenie u všetkých kategórií zamestnancov a v tarifných systémoch podnikov výrazne dominovali. Využívanie rozpätí v tarifných stupniciach je dôsledkom snahy vytvoriť si aj v tarifnom systéme, ktorý je primárne určený pre odmenenie pracovných pozícií podľa ich vnútornej hodnoty, priestor pre ďalšie dodatočné kritériá, ktorými by mohli previazať tarifný systém s cieľmi podniku. Vzniká tak možnosť zohľadniť v základnej mzde nielen tradičnú náročnosť pracovnej pozície, no aj ďalšie požiadavky podľa priorít podniku. Tradičné stupnice vytvárajú priestor pre flexibilitu, no šírka rozpätia je pomerne malá, čo stále umožňuje jasne definovať pravidlá pre ich využívanie a zachováva tak ich transparentnosť a spravodlivosť. V súčasnosti naďalej pretrváva obľuba tohto typu tarifných stupníc, vo väčšine kategórií zamestnancov s výnimkou administratívy sú stále preferovaným typom stupnice, no ich zastúpenie pokleslo. Tento jav je súčasne potvrdením výkonového nasmerovania odmeňovania ako takého, pretože svedčí o záujme podnikov mzdovo odmeniť výkon a prínos zamestnanca i prostredníctvom tarifného systému a posilniť tak výkonovú zložku jeho mzdy, ktorá bola pôvodne obmedzená na variabilnú časť.

 ISBN 978-80-225-4656-0

Tabuľka 4
Typy tarifných stupníc v roku 2006

Kategória zamestnancov	TS s pevnými sadzbami	Tradičné TS s rozpätím	TS širokopásmové	Σ
manažéri	18%	55%	27%	100%
špecialisti	22%	56%	22%	100%
administratíva	24%	60%	16%	100%
robotníci	45%	51%	4%	100%

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 5
Typy tarifných stupníc v roku 2019

Kategória zamestnancov	TS s pevnými sadzbami	Tradičné TS s rozpätím	TS širokopásmové	Σ
manažéri	31%	52%	17%	100%
špecialisti	36%	48%	16%	100%
administratíva	45%	39%	15%	100%
robotníci	37%	53%	10%	100%

Zdroj: vlastné spracovanie

Pozorovateľné sú zmeny vo využívaní stupníc s pevnými sadzbami. Kým v roku 2006 dominovali v kategóriách manuálnych zamestnancov, kde nimi bola odmeňovaná takmer polovica z nich, v roku 2019 nimi odmeňuje túto kategóriu zamestnancov len približne štvrtina podnikov. Naopak, vzrástlo ich využitie v ostatných kategóriách, v prípade administratívy sa stali preferovaným typom stupnice. Celkovo ich využíva asi tretina skúmaných podnikov, čo je v porovnaní s minulým obdobím zreteľný nárast. Ich zaraďovanie do mzdových systémov môže svedčiť o vyššom úsilí o spravodlivosť a transparentnosť v odmeňovaní, ktorú podniky označili ako prioritu na nasledujúce obdobie. Zároveň znižuje nároky na zapájanie líniových manažérov do odmeňovania a ich kvalifikovanosť v tomto smere, čo je v našich podmienkach ešte pretrvávajúcim problémom (do implementácie odmeňovania sa zapájajú líniovi manažéri v 39% podnikov a iba v 7% majú vplyv na vytváranie systémov odmeňovania).

Najmenšie využitie majú dlhodobo širokopásmové stupnice, ktoré dnes napriek tomu, že ako uvádza Armstrong (2009) stále viac „prichádzajú do módy“, nie sú univerzálne použiteľné. V čase je dokonca badateľný mierny pokles ich implementácie do systémov odmeňovania na Slovensku. Sú vhodné predovšetkým pre flexibilné spoločnosti s plochými štruktúrami, orientované na sústavný rozvoj. Preto sú tiež v najväčšej miere používané pri odmeňovaní kategórie manažérov a špecialistov – je to skupina zamestnancov, ktorú potrebujú podniky motivovať k laterálnemu rozvoju, zväčša bez možnosti funkčného postupu a preto je takýto typ tarifnej stupnice pre ňu vhodný. V porovnaní s rokom 2006 sa však dvojnásobne zvýšil počet tých podnikov, ktoré ich využívajú aj v kategórii robotníkov (zo 4 na 10%). Širokopásmové tarifné stupnice vďaka mimoriadne veľkým rozpätiam vyžadujú vysokú mieru zapojenia líniových manažérov do odmeňovania a ich odbornú zdatnosť v tejto oblasti, čo sa však v našich podmienkach zatiaľ v plnej miere nepotvrdilo.

Keďže v najväčšej miere sa využívajú tarifné stupnice s rozpätím mzdových taríf, predmetom skúmania bolo tiež to, ako podniky s týmto rozpätím narábajú a akým spôsobom ho využívajú. Z vyhodnotenia výsledkov prieskumu v roku 2006 jednoznačne vyplynulo, že podniky skutočne priestor v tarifnom systéme vytvorený rozpätiami využívali predovšetkým na odmeňovanie výkonu a to u všetkých kategórií zamestnancov. Využívanie rozpätí tarifných

 ISBN 978-80-225-4656-0

tried na odmeňovanie výkonu výrazne dominovalo nad všetkými ostatnými kritériami, čo svedčilo o silnej výkonovej orientácii systémov odmeňovania. S dosť výrazným odstupom nasledovalo odmeňovania zamestnaneckého potenciálu, ktorý však v súlade s definovaním kategórie výkonu v teoretickej časti práce môžeme považovať za jeho súčasť (pozri tabuľka 6). V súčasnosti došlo aj v tejto oblasti k pozorovateľným zmenám. Výkon je síce naďalej dôležitým kritériom diferenciácie mzdy zamestnanca v rámci tarifnej triedy, no už nie v takej výraznej miere dominujúcim. V niektorých kategóriách zamestnancov došlo k poklesu jeho odmeňovania v tarifnej mzde (najvýraznejšie u administratívnych zamestnancov, kde ho zohľadňuje o 11% menej podnikov ako v roku 2006). Pravdepodobne sa pozornosť podnikov presunula do oblasti hodnotenia potenciálu zamestnancov, kde bol naopak zaznamenaný mierny nárast. Je to v súlade s uvádzaným trendom, kedy hodnotenie výkonu sa stáva stále náročnejším a od kvantifikácie sa posúva smerom k subjektívnejšiemu posudzovaniu, pričom potenciál zamestnanca ako predpoklad podávania vysokého výkonu je tiež predmetom takéhoto posudzovania.

Tabuľka 6

Využívanie rozpätí v tarifných stupniciach v roku 2006

Využívanie rozpätí v TS	Seniorita	Výkon	Potenciál	Dostupnosť na TP
manažéri	16%	31%	20%	11%
špecialisti	11%	38%	18%	16%
administratíva	15%	33%	18%	6%
robotníci	9%	27%	4%	6%

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 7

Využívanie rozpätí v tarifných stupniciach v roku 2019

Využívanie rozpätí v TS	Seniorita	Výkon	Potenciál	Dostupnosť na TP
manažéri	39%	27%	25%	16%
špecialisti	30%	27%	18%	23%
administratíva	30%	32%	23%	14%
robotníci	20%	30%	9%	13%

Zdroj: vlastné spracovanie

Najvýraznejší posun bol zaznamenaný v odmeňovaní seniority, čo znamená zapracovanie tzv. vekového automatu do tarifného systému na odmenenie skúseností a lojality zamestnanca. Význam seniority z pohľadu podnikov výrazne vzrástol. Ako dôležitejší tento faktor vnímajú podniky najmä u manažérov, kde ho odmeňuje až 39% z nich, takmer tretina ho využíva aj v kategóriách špecialistov a administratívnych zamestnancov. Zámerom je stabilizovať zamestnancov zvyšovaním základných miezd na základe dlhodobého zotrvávania v podniku. Toto zistenie je prekvapivé, pretože je v rozpore s tvrdením teoretikov o tom, že seniorita ako kritérium v odmeňovaní nebude v súčasnosti užitočná. Výsledky prieskumu dokazujú opak. Zistenia vypovedajú o ústupe od jednostrannej orientácie na výkon v odmeňovaní a záujme o vyváženejší a komplexnejší prístup.

Pokiaľ sa jedná o dostupnosť na trhu práce, túto je možné v mzdovom systéme odmeniť dvomi spôsobmi. Jedným je práve využitie rozpätí v tarifných stupniciach, druhým systém trhových príplatkov, ktoré tvoria súčasť variabilnej zložky mzdy. Ako prezentujú výsledky prieskumu, kým v roku 2006 využívali podniky rozpätia tarifných stupníc na „trhové ocenenie“ zamestnancov v malej miere, v súčasnosti záujem o toto riešenie rastie, napriek tomu, že takéto zvýšenie sa stáva zložkou tarifnej, teda fixnej mzdy a po zmene situácie na trhu práce sa

 ISBN 978-80-225-4656-0

zamestnancom ťažko odníma. V predchádzajúcom hodnotiacom období ho častejšie využívali podniky jedine u kategórie špecialistov, relatívne vzácnej na trhu práce (používalo ho 16,4% podnikov), v súčasnosti sa vo väčšej miere využíva u všetkých kategórií zamestnancov (od 13% u robotníckych pozícií až po 23% u špecialistov, kde jeho zastúpenie stále zostáva najvyššie). Takéto riešenie môže byť reakciou na nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily na trhu práce, s ktorou v súčasnosti zápasí väčšina podnikov.

4 Diskusia

Základné mzdy sú akýmsi „jadrom“ systému odmeňovania, pretože predstavujú doposiaľ stále najväčšiu zložku celkovej odmeny, ktorá je navyše jej zaručenou časťou a koncentruje sa tak na ňu pozornosť zamestnancov už v procese uvažovania o vstupe do podniku. Tvoria sa prostredníctvom tarifných systémov, ktoré si podniky na tento účel vytvárajú. Počet podnikov, ktoré tarifné systémy využívajú sa podstatne zvýšil, no prekvapivé je, že k tomu prišlo vo všetkých kategóriách, okrem manuálnych zamestnancov. Rozšírenie tvorby vlastných tarifných systémov je pozitívnym javom, pretože podniky prostredníctvom nich jasne a transparentne definujú pravidlá tvorby základných miezd, ktoré sú zamestnanci zvlášť citlivo hodnotia. Podporuje to snahu o spravodlivý, slušný a transparentný prístup k odmeňovaniu, ktorý figuruje v zámeroch podnikov v tejto oblasti. Nie celkom pochopiteľný a logický je preto ústup od využívania tarifných systémov práve v kategórii manuálnych zamestnancov.

Z analýzy fungovania tarifných systémov vyplynulo, že podniky dlhodobo v najväčšej miere využívajú tradičné tarifné stupnice s rozpätím mzdových taríf, ktoré je však pomerne malé a umožňuje tak dosiahnuť kompromis medzi zachovaním spravodlivosti a transparentnosti na jednej strane a zároveň vytvoriť priestor v základnej mzde aj na mzdové odmenenie aj iných aspektov ako je vnútorná hodnota práce. Pre pohyb v rozpätiach bol v minulosti jednoznačne určujúcim faktorom výkon a to u všetkých kategórií zamestnancov, čo svedčilo o silnom výkonovom zameraní systémov odmeňovania. V súčasnosti sa situácia zmenila, samotný výkon si stále zachováva svoju významnú úlohu, jeho vplyv však nerastie, na rozdiel od seniority zamestnancov, odmeňujúcej ich skúsenosti a lojalitu. Význam seniority z pohľadu podnikov výrazne vzrástol u všetkých kategórií zamestnancov a u manažérov a špecialistov sa dokonca stala najdôležitejším kritériom pre pohyb v rámci rozpätí. Toto zistenie je v rozpore s názorom teoretikov (Becker, Kramarsch, 2006), ktorí považujú zohľadňovanie seniority v odmene zamestnanca v ére výkonového odmeňovania za neužitočné. Viditeľne vzrástla aj snaha o odmeňovanie potenciálu zamestnancov. Takýto vývoj je v súlade s už uvádzanou zmenou vnímania výkonu, kedy skúsenosti a znalosti sú považované za predpoklad kvalitného výkonu a sú teda aj vo väčšej miere mzdovo oceňované. Zámerom je stabilizovať zamestnancov rastom ich základných miezd na základe dlhodobého zotrvávania v podniku a stimulovať ich k rozvoju vlastného potenciálu. Toto zistenie vypovedá o vyváženejšom a komplexnejšom prístupe k definovaniu výkonu.

Využívanie rozpätí je spôsob, akým podniky implementujú výkonový rozmer tiež do tarifnej zložky mzdy, ktorá z hľadiska svojich primárnych funkcií má iné poslanie. Treba však podotknúť, že zaraďovanie výkonových prvkov do tarifného systému podnikov nie je novým prístupom, v minulosti sa realizovalo predovšetkým prostredníctvom využívania úkolových miezd, ktoré patria medzi základné mzdové formy, no v súčasnosti je ich využívanie v dôsledku zmien podmienok na ústupe. Podniky preto hľadajú nové spôsoby a mechanizmy, ako zrealizovať väzbu tarifnej mzdy a výkonu a riešením je práve využívanie tarifných rozpätí. Zatiaľ čo však systémy úkolových miezd fungovali na báze jasných transparentných postupov a pravidiel výpočtu a zabezpečovali tak bezprostredný vzťah medzi odvedeným výkonom a dosiahnutou mzdou, pri využívaní tarifných rozpätí je situácia iná. Ak sa podnik rozhodne ich využívať, malo by súčasťou ich implementácie byť tiež jasné zadefinovanie pravidiel pre narábanie s nimi. V opačnom prípade hrozí riziko, že ich uplatňovanie nebude zamestnancami

vnímané ako spravodlivé, čo sa prejaví negatívne na akceptovaní takéhoto systému odmeňovania a následne na motivácii zamestnancov a ich lojalite smerom k podniku. Narábanie s rozpätiami je navyše v kompetencii líniových manažérov, ktorí často nie sú dostatočne kvalifikovaní v tomto smere a aj z ich strany sa v praxi často ozývajú hlasy, volajúce po jasnejších pravidlách pre ich využívanie.

5 Záver

Výsledky analýzy fungovania tarifných systémov v podnikoch a spôsobov, akými sú vytvárané a používané možno zhrnúť nasledovne:

- rastie miera využívania tarifných systémov v podnikoch pôsobiacich na Slovenku u všetkých kategórií zamestnancov okrem manuálnych,
- pretrváva dominancia tradičných tarifných stupníc s rozpätím,
- rozpätia mzdových taríf sa stále využívajú najmä na ocenenie výkonu, no s klesajúcou intenzitou.

Prekvapivou sa môže javiť tendencia znižovať mieru formalizácie odmeňovania, čo pravdepodobne súvisí s reakciou na rýchlosť zmien na trhu práce a potrebou flexibilne reagovať a prispôsobovať systémy odmeňovania novým podmienkam. K preferovaniu flexibility však dochádza na úkor transparentnosti. Niektorí autori spájajú tento vývoj, pozorovateľný aj v podnikoch na Slovensku so zmenou ich kultúr, ktoré sú stále viac orientované na partnerský prístup k zamestnancom, atmosféru dôvery, preberanie zodpovednosti. Nižšia miera formalizácie je v tomto svetle práve odrazom takejto kultúry a nie návratom do počiatkov tvorby systémov odmeňovania. Berthel (2017) hovorí o konci etapy konštruktivizmu v personálnom riadení, Knebel (2005) zdôrazňuje potrebu takýchto postupov, ktoré sú kvôli svojej flexibilite a schopnosti situačne reagovať v často sa meniacom prostredí praktickejšie. Riešenia, využívané v podnikoch na Slovensku sú práve odrazom a potvrdením uvádzaných trendov.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0412/19 “Systémy riadenia ľudských zdrojov v ére štvrtej priemyselnej revolúcie” v rozsahu 100%.

Použitá literatúra (References)

Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků.* Praha: Grada publishing, 2009. 442s. ISBN 978-80-247-2890-2.

Becker, F. G. – Kramarsch, M. H. (2006). *Leistungs- und Erfolgsorientierte Vergütung für Führungskräfte*. Göttingen: Hogrefe, 2006. 100s. ISBN 3-8017-1928-6.

Berthel, J. – Becker, F. G. (2017). *Personal – Management.* 11. Auflage. Stuttgart: Schäffer – Poeschel Verlag,2017. 875s. ISBN 978-3-7910-3737-0.

Fempel, K. – Zander, E. (2005). Integrierte Entgeltpolitik In: Handbuch Entgeltmanagement. München: Verlag Franz Vahlen, 2005. 366s. ISBN 3 8006 2708 6.

Kleibl, J. (1998). *Metody personální práce*. Praha: VŠE, 160s. 1996. ISBN 80-707-9413-5.

Knebel, H. (2005). *Variable Vergütung gekoppelt an Zielvereinbarungen.* In: Handbuch Entgeltmanagement. München: Verlag Franz Vahlen, 2005. 366s. ISBN 3800627086.

Sebald, H. – Knab-Hägele, P. – Lünstroth, P. – Hammen, A. (2013). *Stärker verknüpfen.* Personalmagazin, 7/2013, s. 16-19.

Wagner, D. - Graewrt, A. - Doyé, T. - Langmeyer, H. - Legel, A. (2005). *Flexibilisierung und Individualisierung von Entgeltbestandteilen.* In: Handbuch Entgeltmanagement. 2005. München: Verlag Franz Vahlen, 366s., ISBN 3 8006 2708 6.

Contact

Ing. Mgr. Zuzana Joniaková, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: zuzana.joniakova@euba.sk

Postavenie malých a stredných podnikov v ekonomike SR
The position of SMEs in the Slovak economy

Lenka Kalusová

Abstract
Small and medium-sized enterprises have an important position in the economies of both developed and developing countries. They significantly participate in GDP, form an important role in job creation and flexibly respond to changing market conditions. Despite their importance, they encounter several problems in the conduct of business. In the paper we describe the benefits of small and medium enterprises, analyze selected problems of these enterprises and their development in 2003 – 2018 and assess the impact of macroenvironment and temporary economic position on these enterprises in Slovakia.

JEL classification*: G 30, G 32*
Keywords*: SMEs, the importance of SMEs, macroeconomic environment*

1 Úvod

Podľa správy Slovak Business Agency (SBA, 2019) *Malé a stredné podnikanie v číslach v roku 2018* sú malé a stredné podniky významnou zložkou národné hospodárstva – tvoria 99,9 % všetkých nefinančných podnikov na Slovensku, zamestnávajú približne 73% aktívnej pracovnej sily a na tvorbe pridanej hodnoty sa podieľajú približne 55 %. Napriek dôležitosti malých a stredných podnikov pre národné hospodárstvo ako rozvinutých, tak aj rozvojových krajín, však tieto podniky zápasia s viacerými problémami a ich hospodárenie sa vyznačuje viacerými špecifikami oproti veľkým podnikom. V príspevku sa zameriavame na definovanie významu a prínosov malých a stredných podnikov, poukážeme na špecifiká týchto podnikov a analyzujeme a hodnotíme význam týchto podnikov pre ekonomiku SR.

2 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

V rozvinutých ekonomikách sú malé a stredné podniky 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 týchto podnikov na ukazovateľoch charakterizujúcich výkonnosť národného hospodárstva môžeme pozorovať aj ich ďalšie ekonomické a spoločenské prínosy.

Medzi spoločenské prínosy by sme mohli zaradiť zabezpečenie garancie slobody a stabilizácie spoločnosti a reprezentáciu miestneho kapitálu. Malé a stredné podniky sú garanciou zabezpečenia tých najbežnejších slobôd. Poskytujú možnosť občanom v produktívnom veku realizovať sa. Ľudia sa v týchto podnikoch učia zodpovednosti a schopnosti prežiť, pretože každý omyl pre nich znamená stratu, ktorú nesú sami osobne. Keďže podiel malých a stredných podnikov na trhu je malý, nedokážu ovplyvniť trh ani sa dostať do monopolného postavenia, stávajú sa protikladom politickej i ekonomickej moci. Keďže sú zväčša vlastnené domácimi subjektmi (vlastnenie zahraničným subjektom je skôr výnimočné), môžeme povedať, že práve segment malých a stredných podnikov reprezentuje miestne vlastnícke pomery. Ekonomické oživenie regiónu vedie väčšinou prostredníctvom podpory rozvoja podnikov v danom regióne, pretože prínosy z podnikania týchto podnikov ostávajú v danej oblasti. Malé a stredné podniky sú späté s miestom sídla ich spoločnosti – dá sa predpokladať, že podnikateľ, ktorý podnik vlastní, v danom regióne aj žije, stáva sa teda sponzorom rôznych miestnych akcií (charitatívnych a iných), viac sa zaujíma o vplyv jeho podnikania na životné prostredie, keďže okolie podniku dobre pozná podnikateľa a stráca sa

jeho anonymita. V neposlednom rade treba spomenúť ich dôležitú úlohu v oblasti poskytovania pracovných miest v danom regióne. Ekonomické prínosy tohto segmentu podnikov by sme mohli rozdeliť do troch oblastí, a to že sú protipólom monopolov, sú flexibilné a sú neoddeliteľnou súčasťou ekonomiky (Veber & Srpová, 2012).

Srpová a Rehoř (2010) uvádzajú aj ďalšie výhody malých a stredných podnikov oproti podnikom veľkým:

- 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.

Okrem vyššie uvedených predností, ktorými disponujú malé a stredné podniky oproti veľkým podnikom, je však tento segment podnikov vystavený viacerým problémom. Tieto problémy by sme mohli podľa Fetisovovej et al. (2004) rozdeliť do dvoch hlavných skupín, a to štandardné problémy (ide o problémy, ktorým sú malé a stredné podniky vystavené v dôsledku samotnej podstaty podnikania týchto podnikov) a neštandardné problémy (problémy, ktoré vyplývajú z podmienok podnikania v konkrétnej krajine, v ktorej podniky pôsobia).

Prvý okruh problémov definujú Chodasová a Bujnová (2008) ako problémy v dvoch hlavných oblastiach činností malých a stredných podnikov, ktorými sú oblasť výroby a oblasť marketingu. Spoločným menovateľom spôsobujúcim nevýhody v týchto oblastiach je nedostatok finančných zdrojov, ktorý sa v oblasti výroby premieta do neschopnosti týchto podnikov podstatným spôsobom rozširovať svoju výrobnú kapacitu a v oblasti marketingu sa prejavuje tento problém nedostatkom finančných zdrojov na reklamu, čo má za následok zložitejší prístup pri oslovovaní a získavaní nových zákazníkov.

Okrem štandardných problémov existuje v tomto segmente podnikov ešte rad ďalších problémov, označovaných pod názvom neštandardné, špecifické problémy, ktoré súvisia s konkrétnymi podmienkami podnikania na Slovensku.

3 Cieľ výskumu a výskumný dizajn

Cieľom príspevku je poukázať na význam malých a stredných podnikov pre národné hospodárstvo SR, analyzovať a zhodnotiť prínosy malých a stredných podnikov. Analýze podrobíme roky 2003 – 2018. Ide o dlhšie časové obdobie, v rámci ktorého sa na Slovensku vystriedalo obdobie výrazného hospodárskeho rozmachu nasledované krízou, ktorá prepukla vo svete v roku 2007 a v roku 2008 zasiahla už aj slovenské hospodárstvo. Analýzou vývoja vybraných charakteristík malých a stredných podnikov v rôznych ekonomických podmienkach môžeme zhodnotiť možnosť ich reakcie na tieto nové podmienky.

Údaje potrebné pre spracovanie príspevku sme získavali prostredníctvom štúdia domácej i zahraničnej literatúry. Informácie o malých a stredných podnikov sme získavali jednak zo Správ o stave malého a stredného podnikania na Slovensku ako aj zo správ Malé a stredné podnikanie v číslach (obe správy sú vydávané Slovak Business Agency).

Výsledky výskumu zobrazujeme v tabuľkovej aj grafickej forme.

4 Výsledky výskumu

V nasledujúcom texte uvádzame vybrané charakteristiky malých a stredných podnikov za roky 2003 – 2018.

Tabuľka 1

Vývoj počtu malých a stredných podnikov - PO za roky 2003 – 2018

Rok	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Mikropodniky	49 309	59 761	69 501	76 918	80 899	99 010	102 926	130 144
Malé podniky	11 793	10 657	10 658	12 956	17 212	21 226	20 899	9 549
Stredné podniky	2 735	3 136	2 930	2 908	2 805	3 024	2 925	2 724
Rok	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
Mikropodniky	136 672	143 905	165 896	180 542	178 095	196 006	203 092	213 462
Malé podniky	13 850	9 549	12 734	12 499	11 721	11 440	12 813	13 062
Stredné podniky	2 761	2 573	2 660	2 686	2 780	2 684	2 900	2 940

Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov z:

Slovak business agency. Malé a stredné podnikanie v číslach (za roky 2015 – 2018), http://www.sbagency.sk/analyzy-slovenskeho-podnikatelskeho-prostredia#.XZMyM0YzZPY, [accessed 1.10.2019].

Slovak business agency. Stav malého a stredného podnikania na Slovensku (za roky 2013 – 2014), http://www.sbagency.sk/stav-maleho-a-stredneho-podnikania, [accessed 1.10.2019].

Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania. Stav malého a stredného podnikania na Slovensku (za roky 2003 – 2012), http://www.sbagency.sk/stav-maleho-a-stredneho-podnikania, [accessed 1.10.2019].

Počas sledovaného obdobia rokov 2003 – 2018 môžeme vidieť viaceré tendencie vo vývoji celkového počtu jednotlivých veľkostných kategórií podnikov. Vo všeobecnosti by sme roky 2004 – 2008 mohli charakterizovať ako roky kontinuálneho rastu celkového počtu malých a stredných podnikov. Situácia sa však zmenila v roku 2009, kedy po prvý raz počas sledovaného obdobia došlo k poklesu počtu týchto podnikov, a to až o 1 473. Najväčšie zmeny, ktoré boli zaznamenané, sú vidieť v kategórii mikropodnikov. Napriek tomu, že v roku 2009 v dôsledku pôsobenia hospodárskej krízy postupne dochádzalo k poklesu podnikov ako v kategórii malých, tak aj stredných podnikov, v prípade mikropodnikov to neplatilo. Práve v tomto segmente podnikov dochádzalo k najväčšiemu nárastu počtu počas krízového obdobia, v roku 2009 a najmä v roku 2010, kedy došlo k nárastu mikropodnikov oproti predchádzajúcemu obdobiu o 27 218 podnikov. Nepretržitý rast počtu mikropodnikov pokračoval aj v ostatných sledovaných rokoch (s výnimkou roku 2015, kedy došlo k miernemu zníženiu počtu mikropodnikov).

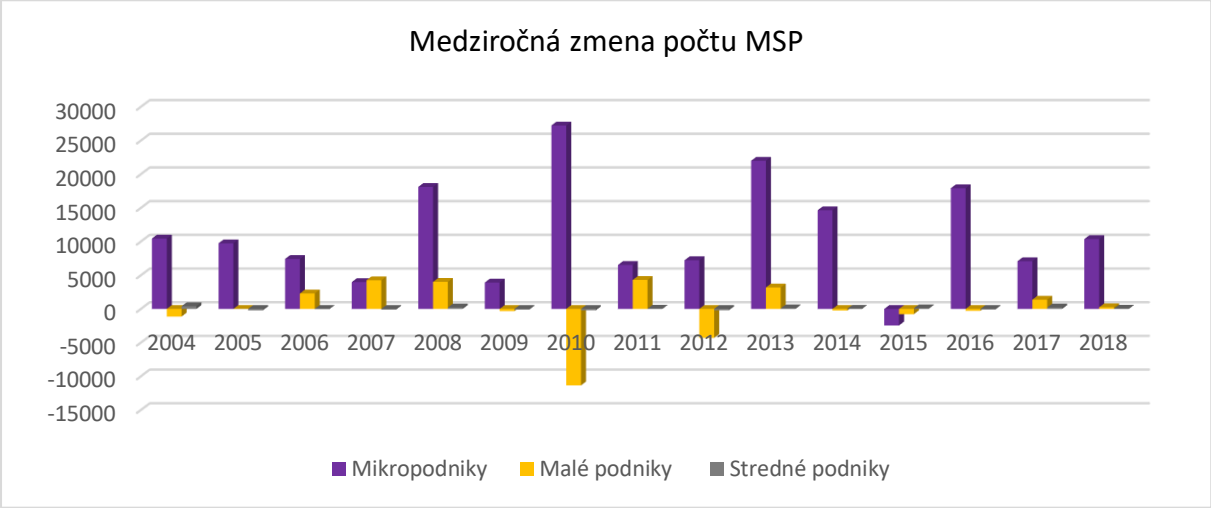
Aj z obrázku 1 vidno, že v prípade malých a stredných podnikov nebola situácia rovnaká ako v prípade vývoja počtu mikropodnikov. Pri malých podnikoch si napr. môžeme všimnúť výrazný pokles ich počtu počas obdobia krízy – v roku 2009 bolo na Slovensku 20 899 malých podnikov, avšak už v nasledujúcom roku, t.j. roku 2010, sa ich počet znížil až o 54,31 % na 9 549. V nasledujúcich rokoch môžeme vidieť kolísavý vývoj počtu malých podnikov. Uvedený nárast počtu mikropodnikov zároveň so znižujúcim sa počtom podnikov v segmente malých a stredných sa označuje ako ***trend marginalizácie podnikov.*** Postupne sa podniky z väčších veľkostných kategórií presúvali do kategórie mikropodnikov, v dôsledku čoho počas rokov 2008-2012 došlo k celkovému poklesu v kategórii malých a stredných podnikov na polovicu a zároveň došlo k výraznému nárastu počtu mikropodnikov v tomto období. Tendencie výrazného rastu počtu mikropodnikov môžeme pozorovať počas celého sledovaného obdobia rokov 2003 – 2018, v roku 2018 bolo na Slovensku 213 462 mikropodnikov. V prípade malých podnikov v roku 2013 došlo k ich opätovnému nárastu, v rokoch 2015 a 2016 sa ich počet opätovne mierne znížil, v poslednom období ich počet rastie (v poslednom sledovanom období bolo na Slovensku 13 062 malých podnikov). Stredné podniky dosiahli svoj najnižší

 ISBN 978-80-225-4656-0

počet v roku 2012 (2 573 stredných podnikov), od uvedeného obdobia dochádza k pomalému nárastu počtu týchto podnikov.

Obrázok 1

Medziročné zmeny počtu jednotlivých veľkostných kategórií podnikov



Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov z:
Slovak business agency. Malé a stredné podnikanie v číslach (za roky 2015 – 2018),
Slovak business agency. Stav malého a stredného podnikania na Slovensku (za roky 2013 – 2014),
Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania. Stav malého a stredného podnikania na Slovensku (za roky 2003 – 2012).

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 2). Z dôvodu nedostupnosti údajov za EÚ za rok 2018 uvádzame v tabuľke 2 najnovšie dostupné dáta, a to za rok 2017.

Tabuľka 2

Porovnanie štruktúry podnikateľského sektora z hľadiska veľkostnej kategórie podnikov

SR, r. 2018	**Mikropodniky**	**Malé podniky**	**Stredné podniky**	**MSP**	**Veľké podniky**	**Spolu**
Počet podnikov	542 525	13 062	2 940	558 527	679	559 206
Podiel na počte podnikov	97,02%	2,34%	0,53%	99,88%	0,12%	100,00%
EÚ - 28, r. 2017	**Mikropodniky**	**Malé podniky**	**Stredné podniky**	**MSP**	**Veľké podniky**	**Spolu**
Počet podnikov	22 830 944	1 420 693	231 857	24 483 496	46 547	24 530 050
Podiel na počte podnikov	93,07%	5,79%	0,95%	99,81%	0,19%	100,00%

Zdroj: údaje za SR – Slovak business agency. (2019). Malé a stredné podnikanie v číslach v roku 2018. http://www.sbagency.sk/sites/default/files/msp_v_cislach_2018.pdf, [accessed 10.9.2019].
údaje za EÚ – Eurostat. Structural business statistics and global business activities. https://ec.europa.eu/eurostat/web/structural-business-statistics/data/main-tables, [accessed 23.9.2019].

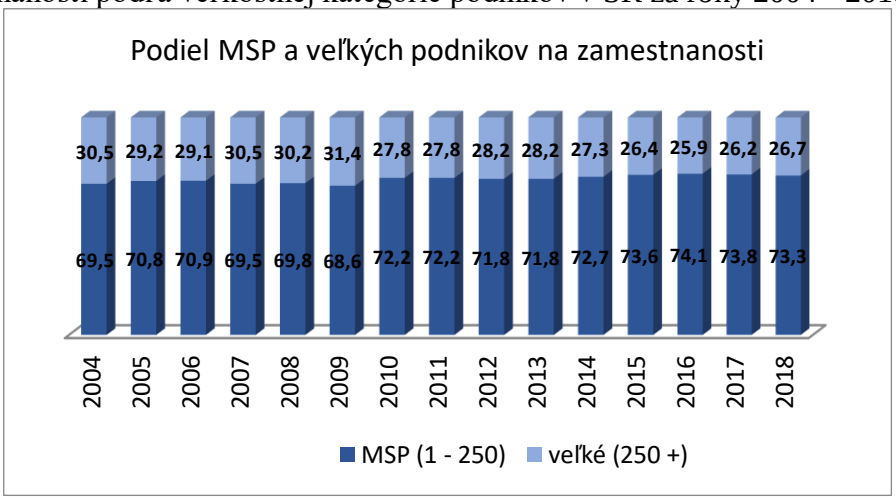
Celkový podiel malých a stredných podnikov na celkovom počte nefinančných podnikov je na Slovensku približne rovnaký ako v ostatných krajinách EÚ a predstavuje 99,88 % všetkých podnikov (v EÚ je to 99,81 %). Najväčší podiel na celkovom počte podnikov majú mikropodniky – v SR je to až 97,02 % zo všetkých nefinančných podnikov v SR, v krajinách EÚ je tento podiel mierne nižší, predstavuje 93,07 %. Opačnú tendenciu môžeme badať v prípade malých podnikov, ktoré na Slovensku tvoria iba 2,34 % podnikov, zatiaľ čo v EÚ je tento počet viac ako dvojnásobný - 5,97 % . Najnižšie zastúpenie medzi malými a strednými podnikmi majú v oboch sledovaných prípadoch stredné podniky. Vo všeobecnosti možno

konštatovať, že najmenší počet podnikov je vykazovaný medzi veľkými podnikmi, ktoré tvoria iba 0,12 % všetkých podnikov v SR, v EÚ je tento podiel 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 malé a stredné podniky zastávajú, je zamestnanecká funkcia, t.j. malé a stredné podniky sa výraznou mierou podieľajú na zamestnanosti v podnikovej ekonomike a sú tvorcami nových pracovných miest. Ako si môžeme všimnúť na obrázku 2, tak počas sledovaného obdobia, t.j. počas rokov 2004 – 2018, sa podniky vo veľkostnej kategórii malých a stredných podnikov podieľali významnou mierou na zamestnanosti.

Obrázok 2

Vývoj zamestnanosti podľa veľkostnej kategórie podnikov v SR za roky 2004 - 2018



Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov z:
Slovak business agency. Malé a stredné podnikanie v číslach (za roky 2015 – 2018),
Slovak business agency. Stav malého a stredného podnikania na Slovensku (za roky 2013 – 2014),
Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania. Stav malého a stredného podnikania na Slovensku (za roky 2003 – 2012).

Od roku 2003 môžeme pozorovať pomalý, veľmi mierny nárast podielu malých a stredných podnikov 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 malých a stredných podnikov na zamestnanosti o 0,3 %, v roku 2009 o 0,1 % a v roku 2010 to bolo až o 0,5 %. Po období stagnácie v rokoch 2011 – 2014 dochádzalo v nasledujúcom období k opätovnému nárastu podielu malých a stredných podnikov na zamestnanosti. V roku 2018 zamestnávali malé a stredné podniky 73,3 % aktívnej pracovnej sily.

Malé a stredné podniky sa významne podieľajú aj na tvorbe hrubej produkcie, pridanej hodnoty a zisku pred zdanením. Vývoj uvedených charakteristík a podiel segmentu malých a stredných podnikov na uvedených ukazovateľoch dôležitých pre národné hospodárstvo uvádzame v nasledujúcom texte.

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.

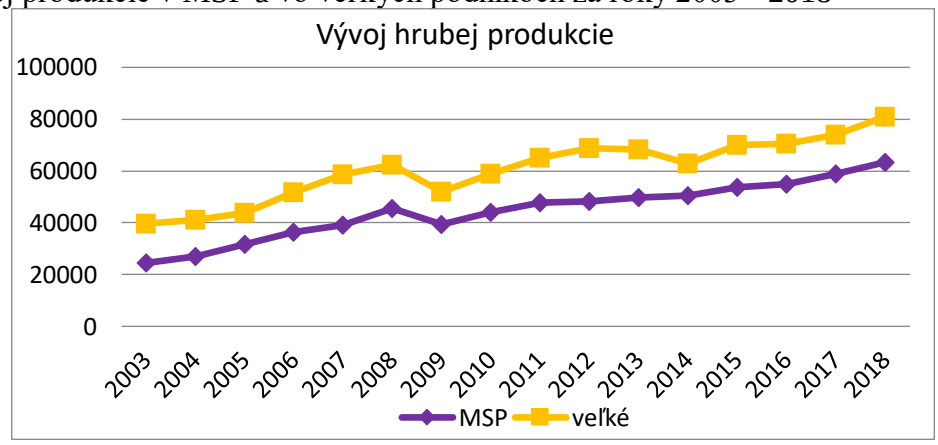
Pozitívne môžeme zo strany malých a stredných podnikov hodnotiť skutočnosť, že hoci v roku 2009 došlo k poklesu hrubej produkcie, tak tento pokles bol výraznejší vo veľkých podnikoch, v rámci ktorých poklesla hrubá produkcia o 16,5 %, zatiaľ čo v prípade malých a stredných podnikov bol tento pokles o niečo nižší, a to na úrovni 13,3%. V roku 2010 už

 ISBN 978-80-225-4656-0

došlo k nárastu hrubej produkcie ako v malých a stredných podnikoch, tak aj vo veľkých podnikoch – nárast hrubej produkcie v malých a stredných podnikoch predstavoval 11,9 % a vo veľkých podnikoch 13,2 %. V nasledujúcich rokoch, t.j. v rokoch 2011 a 2012, 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 malých a stredných (medziročný nárast o 8,39 % v roku 2011 oproti roku 2010 a o 0,88 % v roku 2012). K ďalšiemu poklesu hrubej produkcie po rokoch rastu došlo v roku 2014, ale iba v segmente veľkých podnikov. Hrubá produkcia malých a stredných podnikov od roku 2009 kontinuálne rástla.

Obrázok 3

Vývoj hrubej produkcie v MSP a vo veľkých podnikoch za roky 2003 - 2018

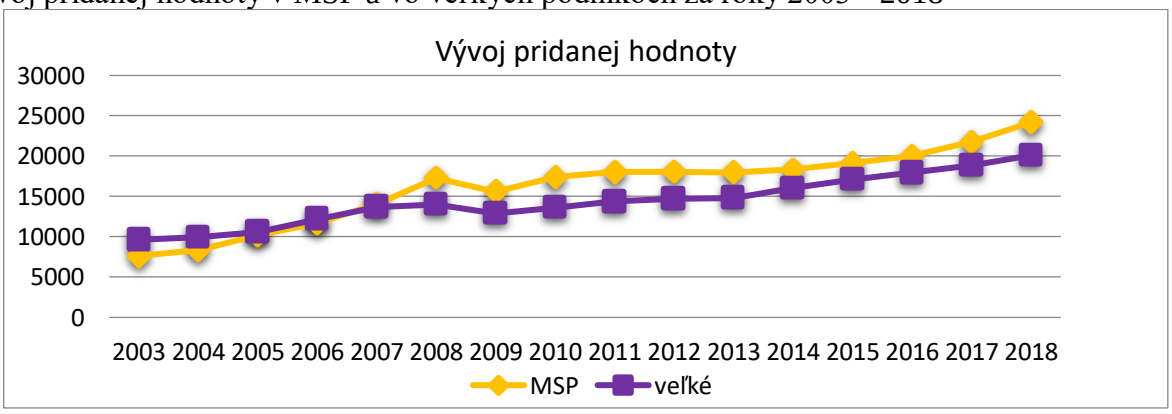


Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov z:
Slovak business agency. Malé a stredné podnikanie v číslach (za roky 2015 – 2018),
Slovak business agency. Stav malého a stredného podnikania na Slovensku (za roky 2013 – 2014),
Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania. Stav malého a stredného podnikania na Slovensku (za roky 2003 – 2012).

Čo sa týka vývoja pridanej hodnoty, v tomto prípade trend jej vývoja v malých a stredných podnikoch a vo veľkých podnikoch nie je rovnaký. Vývoj pridanej hodnoty zobrazujeme na obrázku 4.

Obrázok4

Vývoj pridanej hodnoty v MSP a vo veľkých podnikoch za roky 2003 - 2018

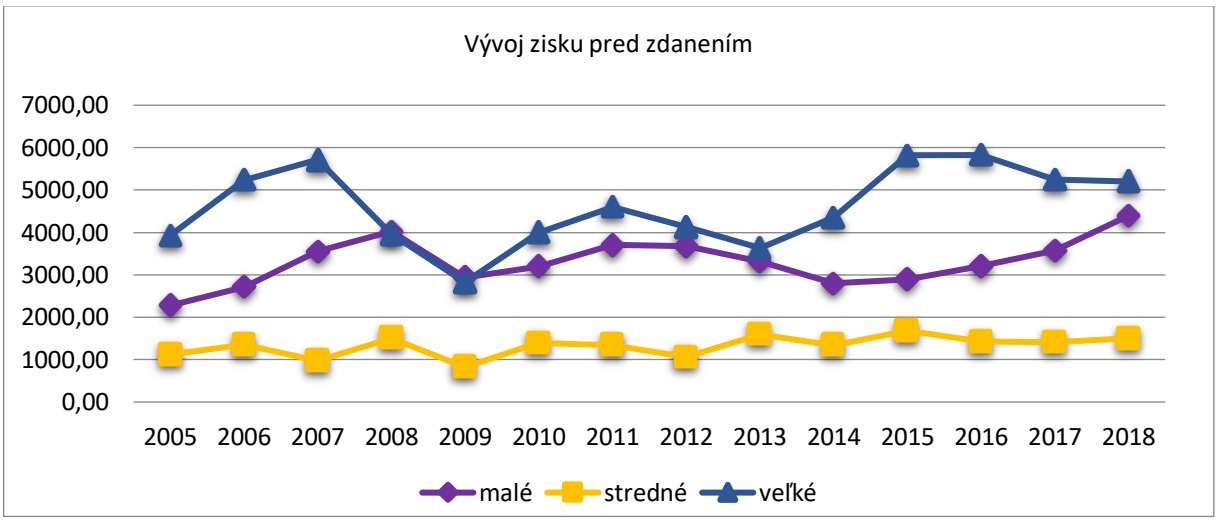


Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov z:
Slovak business agency. Malé a stredné podnikanie v číslach (za roky 2015 – 2018),
Slovak business agency. Stav malého a stredného podnikania na Slovensku (za roky 2013 – 2014),
Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania. Stav malého a stredného podnikania na Slovensku (za roky 2003 – 2012).

Zatiaľ čo v rokoch 2003 až 2006 môžeme pozorovať vyšší podiel na vytvorenej pridanej hodnote vo veľkých podnikoch, v roku 2007 bol podiel malých a stredných podnikov na pridanej hodnote vyšší ako v prípade veľkých podnikov. Od spomínaného roku sa podiel malých a stredných podnikov na celkovej pridanej hodnote postupne zvyšuje (v roku 2010 bol podiel malých a stredných podnikov na celkovej pridanej hodnote 56,1%). Okrem zvyšujúceho sa podielu malých a stredných podnikov na celkovej pridanej hodnote od roku 2007 môžeme konštatovať, že trend vývoja pridanej hodnoty je vo všetkých veľkostných kategóriách podnikov veľmi podobný – v roku 2009 došlo k značnému poklesu pridanej hodnoty ako v malých a stredných podnikoch – o 9,8 %, tak aj vo veľkých podnikov – o 8 %. Od roku 2010 rovnako ako v prípade hrubej produkcie dochádza k rastu pridanej hodnoty v celom podnikateľskom sektore – v segmente malých a stredných podnikov predstavuje nárast 11,6 % a vo veľkých podnikoch 5,8 %. Aj počas nasledujúcich rokov dochádza k opätovnému rastu hrubej produkcie.

Vývoj zisku pred zdanením v segmente malých a stredných podnikov a vo veľkých podnikoch zobrazuje na obrázku 5.

Obrázok 5
Vývoj zisku pred zdanením v MSP a vo veľkých podnikov v rokoch 2005-2018



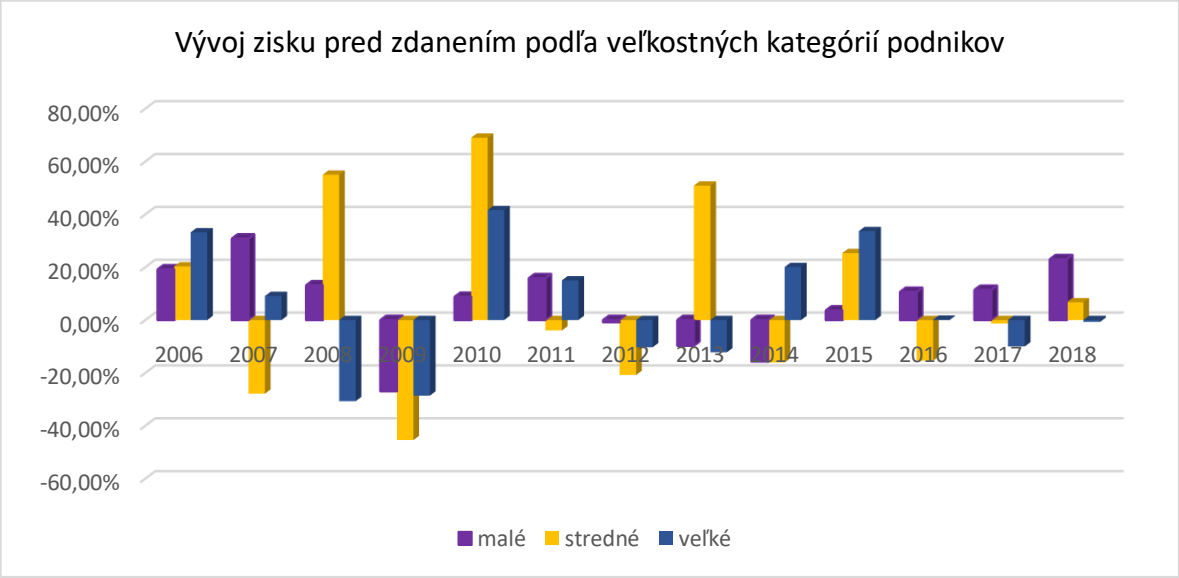
Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov z:
Slovak business agency. Malé a stredné podnikanie v číslach (za roky 2015 – 2018),
Slovak business agency. Stav malého a stredného podnikania na Slovensku (za roky 2013 – 2014),
Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania. Stav malého a stredného podnikania na Slovensku (za roky 2003 – 2012).

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 podniky malé a stredné, 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 malých a stredných podnikoch to bolo až v roku 2009 a tento pokles nebol taký veľký – v segmente malých a stredných podnikov došlo k poklesu podielu podnikov na zisku pred zdanením o 31,9 %. Rozdielne tendencie vývoja zisku pred zdanením môžeme pozorovať aj od roku 2013. Vo veľkých podnikoch dochádza k výraznému nárastu objemu vykazovaného zisku pred zdanením v rokoch 2014 a 2015 a následne v rokoch 2016 a 2017 môžeme pozorovať pokles dosahovaného zisku pred zdanením v tomto type podnikov. Naopak

v prípade malých a stredných podnikoch v roku 2014 došlo k poklesu zisku pred zdanením, a zatiaľ čo v roku 2015bol vykázaný vyšší zisk pred zdanením v malých aj stredných podnikoch, stredné podniky kopírovali tendenciu vývoja zisku pred zdanením v posledných rokoch veľké podniky, teda v nasledujúcich rokoch došlo k miernemu poklesu zisku pred zdanením, v malých podnikoch zisk pred zdanením od roku 2015 nepretržite rástol.

Obrázok 6

Zmeny zisku pred zdanením v MSP a vo veľkých podnikov v rokoch 2005-2018



Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov z:
Slovak business agency. Malé a stredné podnikanie v číslach (za roky 2015 – 2018),
Slovak business agency. Stav malého a stredného podnikania na Slovensku (za roky 2013 – 2014),
Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania. Stav malého a stredného podnikania na Slovensku (za roky 2003 – 2012).

3 Záver

V príspevku sme poukázali na dôležitosť a prínosy malých a stredných podnikov pre hospodárstvo krajín. Analyzovali sme problémy, ktorým je tento segment podnikov vystavený. V analytickej časti sme analyzovali vývoj početnosti malých a stredných podnikov od roku 2003 a poukázali sme na ich význam na základe podielov malých a stredných podnikov na ukazovateľoch charakterizujúcich výkonnosť ekonomiky. Napriek tomu, že malé a stredné podniky majú nesporne významné postavenie v ekonomike SR, považujeme za dôležité spomenúť, že hoci je postavenie malých a stredných podnikov v rámci ekonomiky SR významné, keďže tento segment podnikov zamestnáva takmer tri štvrtiny aktívnej pracovnej sily a tvorí 99,9 % všetkých nefinančných podnikov na Slovensku, prítomnosť veľkých podnikov je nezastupiteľná a nenahraditeľná. Hoci tvoria iba 0,1 % všetkých nefinančných podnikov na Slovensku a zamestnávajú iba približne 25 % pracovnej sily, ich podiely na významných charakteristikách popisujúcich výkonnosť ekonomiky sú nezastupiteľné. Napriek ich nízkemu počtu sa podieľajú na tvorbe hrubej produkcie 56,1 %, na vytvorenej pridanej hodnote v nefinančnom sektore 45,4 % a na zisku pred zdanením 46,9 % (údaje za rok 2018). Hoci teda z hľadiska počtu podnikov ide o nevýznamnú skupinu, významným spôsobom ovplyvňujú výkonnosť ekonomiky SR.

Poznámka
Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0007/19 „Alokácia aktív v prostredí nízkych úrokových mier vo finančných a nefinančných podnikov v SR“ v rozsahu 100%.

Použitá literatúra (References)

Eurostat. (2019). Structural business statistics and global business activities. https://ec.europa.eu/eurostat/web/structural-business-statistics/data/main-tables, [accessed 23. 9.2019].

Fetisovová, E. – Vlachynský, K. – Sirotka, V. (2004). *Financie malých a stredných podnikov.* Bratislava: IURA EDITION, 2004. ISBN 80-89047-87-4.

Chodasová, A. – Bujnová, D. (2008). Podnikanie v malých a stredných podnikoch. Bratislava: Ekonóm, 2008. ISBN 978-80-225-2554-1.

Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania. Stav malého a stredného podnikania na Slovensku (za roky 2003 – 2012) na Slovensku (za roky 2003 – 2012), http://www.sbagency.sk/stav-maleho-a-stredneho-podnikania, [accessed 1.10.2019].

Slovak business agency. (2019). Malé a stredné podnikanie v číslach v roku 2018. http://www.sbagency.sk/sites/default/files/msp_v_cislach_2018.pdf, [accessed 1.10.2019].

Slovak business agency. Malé a stredné podnikanie v číslach (za roky 2015 – 2018), http://www.sbagency.sk/analyzy-slovenskeho-podnikatelskeho-prostredia#.XZMyM0YzZPY, [accessed 1.10.2019].

Slovak business agency. Stav malého a stredného podnikania na Slovensku (za roky 2013 – 2014), http://www.sbagency.sk/stav-maleho-a-stredneho-podnikania, [accessed 1.10.2019].

Srpová, J. – Řehoř, V. (2010). *Základy podnikání – Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: GRADA, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

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
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

Špecifiká pôsobnosti subjektov na trhu sieťových odvetví
Specifics of the activities of market players in network industries

Jana Kissová

Abstract
The network industries have undergone significant changes in recent years. They were characterized by the process of transformation of the Slovak energy sector and by the fulfillment of EU requirements in connection with Slovakia's entry into European structures. The changes were intended to enable third parties to access the energy infrastructure, to open up energy markets to new entities, to separate accounts within vertically integrated structures. These steps were intended to help create a stable, transparent regulatory framework for energy companies, potential investors or end-users.
The aim of this paper is to introduce principles and rules of competition in the market of network industries. Unlike other sectors, it has its specifics in terms of interactions of entities, unique product or their regulation.

***JEL classification**: D49, L13*
***Keywords**: regulation, network industries market, competition*

Úvod

Oblasť sieťových odvetví prešla v posledných rokoch významnými zmenami. Vyznačovala sa procesom transformácie slovenskej energetiky a plnením požiadaviek EÚ v súvislosti so vstupom SR do európskych štruktúr. Zmeny mali umožniť prístup tretím stranám k energetickej infraštruktúre, sprístupniť energetické trhy novým subjektom, oddeliť účty v rámci vertikálne integrovaných štruktúr. Uvedené kroky mali napomôcť k vytvoreniu stabilného, transparentného regulačného rámca pre energetické podniky, potenciálnych investorov či pre koncových odberateľov.

Cieľom príspevku je priblížiť princípy a pravidlá súťaže na trhu sieťových odvetví. Na rozdiel od iných odvetví má svoje špecifiká z hľadiska vzájomnej pôsobnosti subjektov, jedinečného produktu či ich regulácie.

1 Vymedzenie trhu sieťových odvetví

Trh sieťových odvetví je charakteristický tým, že poskytuje finálny produkt prostredníctvom technologickej siete. Výsledným produktom je buď dodanie určitého tovaru (voda, plyn, elektrina) resp. poskytnutie služby (odvod a čistenie odpadovej vody). (Bilišňanský, M., 2017)

Sieťové odvetvia sa často označujú aj ako „prirodzené monopoly“, najmä z dôvodu vykazovania značných úspor z rozsahu plynúcich z rozsiahlych investícií do infraštruktúry a nízkych marginálnych nákladov z poskytnutých služieb na existujúcej infraštruktúre. (Štofková, J., Štofková K., Stríček I., 2014).

Dôležitým aspektom sieťových odvetví je aj skutočnosť, že poskytované služby sú do istej miery nenahraditeľným vstupom pre takmer všetky ostatné odvetvia ekonomiky. Oblasti podnikania v rámci sieťových odvetví sú strategicky významnými nakoľko nimi dodávané komodity predstavujú a uspokojujú základné životné potreby obyvateľov. Existencia prirodzených monopolov ovplyvňuje všetky vzťahy a kooperáciu v sieťových odvetviach medzi výrobcami, distribútormi, dodávateľmi a ich odberateľmi. Najmä významná závažnosť dopadov správania sa týchto prirodzených monopolov na ekonomiku i životnú úroveň

obyvateľov viedla v jednotlivých krajinách EÚ k regulácii týchto subjektov. (Bilišňanský, M., 2017)

1.1 Oblasti trhu sieťových odvetví

Sieťové odvetia zohrávajú v súčasnosti rozhodujúcu úlohu najmä kvôli väzbám, spätosti a závislosti ostatných odvetví na ich činnosti. Vyskytujú sa v mnohých podobách a zahŕňajú viaceré podoby sietí: dopravné, logistické, komunikačné, energetické atď.

Tabuľka 1
Oblasti v rámci sieťových odvetví

OBLASTI SIEŤOVÝCH ODVETVÍ	
Oblasť	**Predmet činnosti**
Elektroenergetika	➢ zaoberá sa výrobou (premenou mechanickej energie na elektrickú) a rozvodom elektrickej energie k spotrebiteľovi
Plynárenstvo	➢ zabezpečuje prepravu plynu, jeho distribúciu na vymedzenom území a dodávku plynu ➢ do jeho hlavnej činnosti patrí: pripojenie a prístup do prepravnej siete a distribučných sietí, preprava plynu, distribúcia plynu na vymedzenom území a dodávka plynu, prístup do zásobníkov plynu a uskladňovanie plynu, výkon cenovej regulácie v oblasti prepravy plynu (pripojenie do prepravnej siete, prístup do prepravnej siete a preprava plynu), distribúcie plynu (pripojenie do distribučnej siete, prístup do distribučnej siete a distribúcia plynu, poskytovanie podporných služieb v plynárenstve), dodávky plynu pre zraniteľných odberateľov plynu, dodávky plynu dodávateľom plynu poslednej inštancie a výkupu plynárenského zariadenia,
Vodné hospodárstvo	➢ tvorba, prenos a dodávka kvalitnej pitnej vody verejným vodovodom ➢ navrhovanie spôsobu, postupov a podmienok cenovej regulácie vo vodnom hospodárstve podľa zákona o regulácii, ➢ vykonávanie regulácie cien, rozhodovanie o vyňatí regulovaného subjektu alebo regulovanej činnosti z regulácie, ak pôsobenie trhových síl postačuje na zachovanie účelu sledovaného reguláciou, riešenie podnetov týkajúcich sa stanovenia alebo schvaľovania spôsobu, postupov a podmienok používaných na výpočet cien a podmienok regulácie
Tepelná energetika	➢ tvorba, prenos a dodávka tepla, ➢ príprava všeobecne záväzných právnych predpisov pre oblasť tepelnej energetiky podľa zákona o regulácii, ktoré ustanovia najmä: rozsah cenovej regulácie, spôsob vykonávania cenovej regulácie, postup a podmienky uplatňovania cien, podmienky vykonávania regulovanej činnosti, príprava všeobecne záväzných právnych predpisov podľa zákona č.657/2004 Z. z. o tepelnej energetike v znení neskorších predpisov a ďalších

 ISBN 978-80-225-4656-0

	všeobecne záväzných právnych predpisov týkajúcich sa regulácie v sieťových odvetviach, vykonávanie cenovej regulácie, výroby a dodávky tepla, výroby distribúcie a dodávky tepla, distribúcie a dodávky tepla
Elektronická komunikácia	➢ je sieť terminálov, kanálov a uzlov, ktoré sú spoločne prepojené a umožňujú telekomunikáciu medzi užívateľmi terminálov. Sieť môže využívať technológie prepojovanie okruhov alebo prepojovanie paketov. ➢ každý terminál v sieti musí mať jedinečnú sieťovú adresu, aby správa alebo spojenie odkazovalo na správneho a nezameniteľného príjemcu. ➢ príklady telekomunikačných sietí: počítačová sieť, internet, telefónne sieť, ISDN, telex, letecká sieť ACARS.....
Poštové služby	➢ sú služby, ktoré zahŕňajú vyberanie, triedenie, prepravu a dodávanie poštových zásielok. ➢ poskytujú sa na základe zmluvy uzavretej medzi poštovým podnikom a odosielateľom. ➢ zmluvou sa poštový podnik zaväzuje odosielateľovi, že dodá vybratú poštovú zásielku alebo platbu poukázanú adresátovi podľa poštových podmienok, a odosielateľ sa zaväzuje zaplatiť poštovú sadzbu podľa tarify. Zmluva je uzavretá vybratím poštovej zásielky.

Zdroj: vlastné spracovanie podľa ÚRSO, RÚ

1.2 Regulácia trhu sieťových odvetví

Keďže sieťové odvetvia sú technicky a finančne intenzívne a vytvárajú bariéry pre vstup iných podnikateľských subjektov na trh, je potrebné ich efektívne regulovať. Cieľom regulácie by mala byť rovnováha medzi ochranou odberateľov a motivovaním vlastníkov a prevádzkovateľov sústav a sietí investovať do odvetvia, kde určuje pravidlá regulátor. (Bilišňanský, M., 2017)

V jednotlivých oblastiach trhu sieťových odvetví plnia prioritne dohľad nasledujúce inštitúcie (tab. 2).

Tabuľka 2
Pôsobiace kontrolné orgány v rámci regulácie

KONTROLNÉ A REGULAČNÉ INŠTITÚCIE FUNKČNÉ V OBLASTI SIEŤOVÝCH ODVETVÍ	
Inštitúcia	**Funkčná oblasť**
Úrad pre reguláciu sieťových odvetví (ÚRSO) http://www.urso.gov.sk	➢ rozvod elektriny, plynu, tepla, výroba a dodávka pitnej vody a odvedenie a čistenie odpadovej vody ➢ úlohou ÚRSO je: ▪ vytvárať a podporovať prostredie blízke konkurenčnému prostrediu, ▪ podporovať pôsobenie trhových síl v sieťových odvetviach, ▪ ochraňovať spotrebiteľa, ▪ ochraňovať podnikateľov, aby dosiahli primeranú návratnosť investícií,

 ISBN 978-80-225-4656-0

	▪ zabezpečovať spoľahlivú, hospodárnu a kvalitnú dodávku tovarov a služieb
Úrad pre reguláciu elektronických komunikácií a poštových služieb (RÚ) https://www.teleoff.gov.sk	➢ je národným regulátorom a cenovým orgánom v oblasti elektronických komunikácií, ktorý chráni záujmy koncových užívateľov s ohľadom na kvalitu a ceny služieb a vedie mimosúdne riešenie sporov v tejto oblasti ➢ vykonáva štátnu kontrolu a reguláciu elektronických komunikácií vykonáva štátnu reguláciu poštových služieb vrátane cenovej regulácie, a štátny dohľad nad poskytovaním poštových služieb
Protimonopolný úrad SR (PMÚ SR)	➢ ústredný organ štátnej správy SR pre podporu a ochranu hospodárkej súťaže, ➢ jeho hlavným poslaním je chrániť a podporovať hospodársku súťaž, vytvárať podmienky pre jej ďalší rozvoj, ako aj zamedzovať vzniku a udržiavaniu monopolného alebo dominantého postavenia podnikateľských subjektov, pokiaľ znemožňuje, resp. obmedzuje súťaž

Zdroj: vlastné spracovanie podľa ÚRSO, RÚ a PÚ SR

1.3 Regulačné opatrenia a pôsobnosť kontrolných subjektov v sieťových odvetviach

Regulácia zahŕňa súbor nástrojov a opatrení zameraných na ovplyvňovanie trhových podmienok v odvetviach, v ktorých nie je dostatočná konkurencia, alebo sú založené na jedinečnej infraštruktúre. Vlastníci tejto infraštruktúry pôsobia v prostredí, v ktorom majú dominantné postavenie na území, kde uskutočňujú svoju činnosť. Bez vonkajších zásahov by mohli svoju dominanciu zneužívať vo svoj prospech. ((Bilišňanský, M., 2017)

Pre účely regulácie sieťových odvetví je stanovený prioritne **Úrad pre reguláciu sieťových odvetví (ÚRSO),** ktorý má vo svojej pôsobnosti viaceré kompetencie (Bilišňanský, M., 2017):

- ***Legislatívne*** – príprava a vydávanie všeobecne záväzných právnych predpisov, a to vyhlášok, ktoré sú zverejnené v Zbierke zákonov v SR,
- ***Kontrolné*** – kontrola nad dodržiavaním prijatých právnych predpisov a dozor nad fungovaním trhu s elektrinou a plynom,
- ***Rozhodovacie*** – zahŕňajú rôzne druhy rozhodnutí týkajúcich sa stanovenie cien resp. udeľovania pokút v prípade porušenia povinností vyplývajúcich z legislatívy, nápravných opatrení zistených pri kontrole.
- ***Informačné*** – spočíva v zverejňovaní informácií v správe o svojej činnosti, vo zverejnení regulačnej politiky, v informovaní o právach účastníkov trhu a platných právnych predpisoch vzťahujúcich sa na sieťové odvetia.

Z hľadiska legislatívy sa ÚRSO podriaďuje európskej legislatíve, najmä v oblasti elektroenergetiky a plynárenstva. Jednotné pravidlá na daných trhoch vyplývajú z rozhodnutia EÚ štandardizovať reguláciu uvedených odvetví.

Úrad pre reguláciu elektronickej komunikácie a poštových služieb - je regulačným a cenovým orgánom a vykonáva štátny dohľad v oblasti elektronických komunikácií a poštových služieb, spolupracuje s ministerstvami a ostatnými ústrednými orgánmi štátnej správy, orgánmi Európskej únie a s inými medzinárodnými orgánmi. (RÚ, 2019)

V oblasti **elektronickej komunikácie** vykonáva najmä (RÚ, 2019):

- reguláciu elektronických komunikácií,

 ISBN 978-80-225-4656-0

- zabezpečuje medzinárodné vzťahy v oblasti elektronických komunikácií,
- spolupracuje s ministerstvom najmä pri vypracovávaní národnej tabuľky frekvenčného spektra a vykonáva správu frekvenčného spektra,
- chráni záujmy koncových užívateľov s ohľadom na kvalitu ceny služieb,
- plní povinnosti podporujúce efektívnu hospodársku súťaž, efektívne investície a inovácie, rozvoj spoločného trhu Európskej únie, záujmy všetkých občanov členských štátov na území SR

V oblasti **poštových služieb** vykonáva najmä (RÚ, 2019):

- štátnu reguláciu poštových služieb a poštového platobného styku,
- štátny dohľad nad poskytovaním poštových služieb a poštového platobného styku,
- spoluprácu s regulačnými orgánmi iných štátov v oblasti poštových služieb
- pozíciu notifikačného úradu v oblasti štátnej regulácie voči orgánom členských štátov Európskej únie a členským štátom Európskeho združenia voľného obchodu,

Pre účely regulácie, podpory a ochrany hospodárskej súťaže je zriadený **Protimonopolný úrad (PMÚ SR)** ako nezávislý ústredný orgán štátnej správy Slovenskej republiky pre ochranu hospodárskej súťaže a koordináciu štátnej pomoci. Úrad zasahuje v prípadoch kartelov, zneužívania dominantného postavenia, vertikálnych dohôd, kontroluje koncentrácie, ktoré spĺňajú notifikačné kritériá a posudzuje konanie orgánov štátnej správy a samosprávy v prípade, že sa dopustia obmedzenia súťaže a taktiež zabezpečuje ochranu hospodárskej súťaže v oblasti štátnej pomoci. (PMÚ SR, 2019)

Protimonopolný úrad SR aplikuje okrem slovenského aj európske súťažné právo. V rámci Európskej siete pre hospodársku súťaž plní úlohy, ktoré vyplývajú SR z členstva v Európskej únii.

Jeho úlohou je zasahovať proti nekalým a protisúťažným praktikám, kontrolovať štrukúru trhov a pôsobiť na tvorbu priaznivých konkurenčných podmienok.

Vzhľadom na uvedené posudzuje najmä:

- **dohody medzi podnikateľmi,** ktoré obmedzujú hospodársku súťaž. Cieľom kartelov a ďalších typov obmedzujúcich dojednaní medzi podnikateľmi býva najčastejšie zmiernenie konkurencie a následný nárast cien,
- **zneužívanie dominantného postavenia** - úrad kontroluje, či zo strany dominantných podnikov nedochádza k zneužitiu ich trhovej sily, najmä v prípadoch ak sa podnikateľské subjekty snažia vytlačiť z trhu svojich konkurentov,
- **koncentrácie** - pomocou kontroly koncentrácií úrad posudzuje dopady veľkých transakcií na štruktúru trhov. Kontrola koncentrácií predstavuje preventívny nástroj úradu,
- **konanie orgánov štátnej správy a samosprávy** - úrad má možnosť zasiahnuť aj voči orgánom štátnej správy alebo územnej samosprávy ak zvýhodňujú určitého podnikateľa alebo iným spôsobom obmedzujú súťaž.

1.4 Špecifiká v rámci trhu sieťových odvetví

Sieťové odvetvia resp. prirodzené monopoly zohrávajú z hľadiska finančných prostriedkov, zamestnanosti a politického vplyvu na slovenskú ekonomiku dôležitú úlohu. Prirodzenými monopolmi sú označované najmä hospodárske subjekty, ktoré nie sú takmer vôbec vo svojej podnikateľskej činnosti vystavené dlhodobo tlaku konkurenčného prostredia, pričom ich postavenie vyplýva z ekonomických a technologických podmienok, v ktorých operujú.

Samotným špecifikom trhu sieťových odvetví je najmä fakt, že v pravom slova zmysle tu **konkurencia neexistuje.** Práve v uvedenom odvetví, kde z rôznych príčin konkurenčné

prostredie nefunguje, pretože produkty poskytuje len jeden monopolný subjekt resp. malé množstvo silných subjektov, je potrebný trhový mechanizmus súladu dopytu a ponuky nahrádzať vonkajšími zásahmi do trhu a to jeho reguláciou. (Pro Bono, 2009)

Nemej dôležitým aspektom je skutočnosť, že pôsobiace subjekty **poskytujú** v prevažnej miere **jedinečný a neopakovateľný produkt** resp. službu využívanú vo viacerých odvetviach, ktorý nie je možné nahradiť.

Zároveň platí, že celý dopyt v sieti môže pri najnižších nákladoch na prevádzku uspokojiť len jeden subjekt. V opačnom prípade by bolo neefektívne, aby sa v rámci jedného štátu budovali paralelne viacnásobné plynovody, vodovodné potrubia, kanalizácia, nakoľko charakter uvedených technológií ako aj jeho kapitálová náročnosť vylučujú v danom odvetví hospodársku súťaž. (Tokárová M., 2002)

Niektoré oblasti sa vyznačujú aj neskladovateľnosťou produkcie – napr. v energetike, a z toho plynúca potreba centralizácie riadenia pri poskytovaní kapacitných rezerv a uspokojovaní jednotlivých segmentov nerovnomernej spotreby. (Tokárová M., 2002)

Keďže sieťové odvetvia poskytujú služby verejného charakteru, **je dôležitá aj ich vlastnícka štruktúra** resp. zabezpečenie relatívne koncentrovaného vlastníctva. Je to žiaduce s ohľadom získania veľkého rozsahu úverov. Problémom je kapitál – jeho pretransformovanie, keďže zariadenie je špecifické s jedinečným použitím pre konkrétnu výrobu. (Tokárová M., 2002)

Záver

Nevyhnutným predpokladom správneho fungovania trhového mechanizmu sú navzájom konkurujúce podniky na danom trhu. Sieťové odvetvia sú špecifickým trhom, v ktorom neexistuje konkurencia v pravom zmysle slova, ale napriek tomu podliehajú určitej kontrole zo strany štátu v podobe regulácie. Prioritou regulácie je najmä dohľad nad dodržiavaním férových pravidiel v odvetví s priaznivým dopadom na spotrebiteľov. Snahou je zároveň zamedziť akýmkoľvek nepoctivým praktikám ohrozujúcich správne fungovanie daného trhu.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0368/18 „Cenové stratégie v prostredí pôsobenia efektívnych regulačných mechanizmov na nadnárodných trhoch sieťových odvetví slovenskej ekonomiky“ v rozsahu 100%.

Použitá literatúra (References)

Bilišňanský, M. (2017). Vybrané aspekty cenovej regulácie v konaní pred úradom pre reguláciu sieťových odvetví. *Studia Iuridica Cassoviensia:* ročník 5. číslo 2, s. 60 – 74, ISSN 1339-3995

Modely a metódy cenovej regulácie v sieťových odvetviach. (2009) Bulletin PRO BONO http://www.ulclegal.com/sk/bulletin-pro-bono [accessed 26.10.2019].
Protimonopolný úrad SR. Dostupné na: http://antimon.gov.sk/cinnost [accessed 26.10.2019]

Tokárová, M. 2002. *Protimonopolná politika: Teoretické aspekty vývoja konkurencie, súťaživosti a protimonopolnej politiky.* Bratislava: SPRINT, 2002. 120 s. ISBN 80-89085-14-8

Štofková, J. – Štofková, K. – Stríček, I. (2014): Špecifické aspekty riadenia kvality v sieťových podnikoch. *Prognostické práce:* Prognostický ústav SAV, 6. 2014, č.1 1338-3590

Úrad pre reguláciu elektronických komunikácií a poštových služieb. Dostupné na: http://www.teleoff.gov.sk/o-nas [accessed 26.10.2019]

Úrad pre reguláciu sieťových odvetví. Dostupné na: http://www.urso.gov.sk/ [accessed 26.10.2019]

Contact

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

Diversity of Creative Industry in the Visegrad Group

Mária Kmety Barteková

Abstract
The Creative Industries are defined by many authors and various institutions. The mostly accepted one defined the Creative Industries as "those industries which have their origin in individual creativity, skill and talent and which have a potential for wealth and job creation through the generation and exploitation of intellectual property". The paper presents changes in the number of entities in the creative sector in the Visegrad group between 2008 and 2016. In the analysis, we used data from Eurostat to describe the development of this sector in the following states: Slovakia, the Czech Republic, Poland and Hungary. The aim of the paper was to analyse commonly used methodologies and in according to them described the development of the creative enterprises' population in the Visegrad group. The sector of architectural activities in the Czech Republic were mostly influent by the government policy and the impact of this policy was in the huge growth of the enterprises providing the architectural activities. One can see, that each country has its own policy which causes the diversity and different development in the very similar economies.

JEL classification*: O10, Z10, Z19*
Keywords*: Creative economy, Creative Industry, Culture, Definitions, the Visegrad Group*

1 Introduction

The term 'creative industries' refers to a range of economic activities that are concerned with the generation and commercialisation of creativity, ideas, knowledge and information. The creative industries definition from the UK Government's Department for Culture, Media and Sport (DCMS) is: '*Those industries which have their origin in individual creativity, skill and talent and which have a potential for wealth and job creation through the generation and exploitation of intellectual property*.' The development of a knowledge society based on creativity is associated with certain preconditions that must be met (Boix et. al., 2013; Coulson, 2012). A certain degree of maturity of the economic, technological, cultural and social environment that creates the conditions for developing creativity must be achieved. The creative economy is the result of the synergy of human creativity, mobility, technological maturity and human interest in the humanization of society. From an economic point of view, it is important to define creative industries with a high potential for creativity. Because of coexistence, interaction and interdependence, it usually comes from the cultural and creative industries (Cerisola, 2018).

The creative economy was popularized by Howkins (2001) through two complementary values of the creative product, the value of intellectual property and the value of the platform that carries the outcome of intellectual creative activity. The creative industry was named through the optics of intellectual property rights in four forms - copyright, patent, trademark industry and design industry (Howkins, 2001).

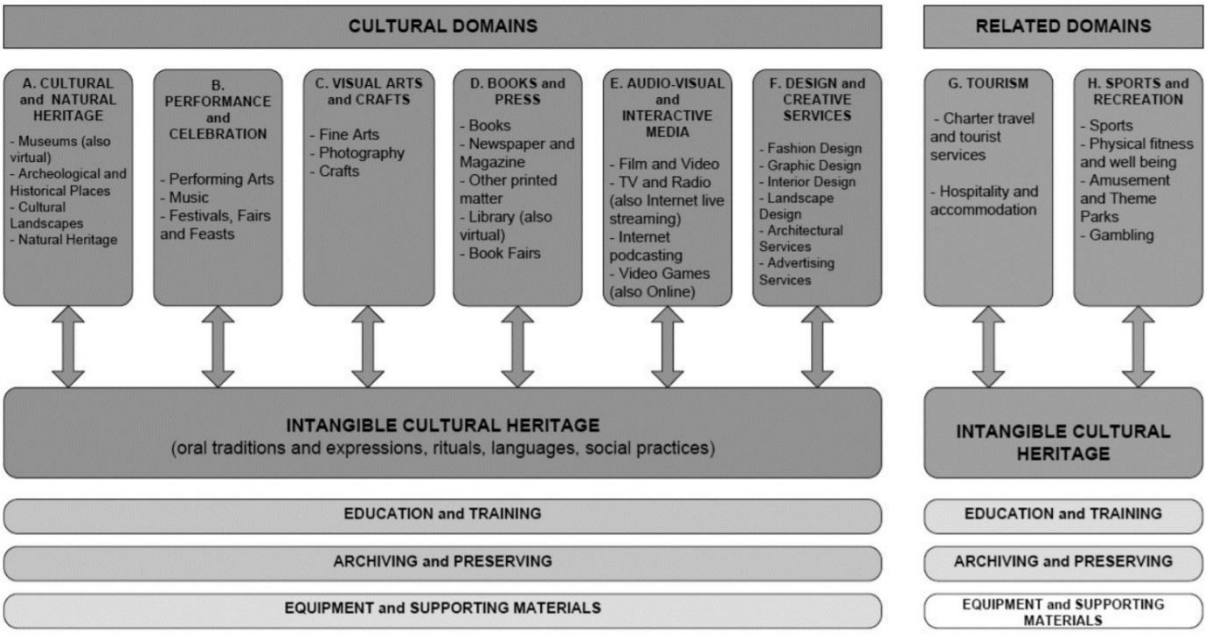
The aim of the European Commission was to create a common methodology, which could be the basis for defining and collecting comparable statistics. Measurement of creativity was carried out by several authors who looked at the various areas and components of the creative economy - the creative class, the creative cities, the creativity of the regions, the creative industry, employment in the creative industries, the geography of creative capital, etc.

The first country in the European Union that come up with a policy to support the creative industry in the late 1990s was the United Kingdom, which introduced many concepts in this area. At present it has very well thought out investment schemes in the creative industry and, at the local level, elaborate strategies to support it. The European Parliament's first resolution, which indicated the future progress and potential for usability of cultural industries, was the European Parliament's resolution of 4 September 2003 on cultural industries.

According to the methodology provided by the UK Government's Department for Culture, Media and Sport, there are thirteen sub-sectors under the term 'creative industries' and these are: advertising; architecture; the art and antiques market; crafts; design; designer fashion; film and video; interactive leisure software; music; the performing arts; publishing; software and computer game; and television and radio.

The term 'cultural industries' is also used by some agencies, though this term relates to a more specific range of industries and can be regarded as a subset of the creative industries. The cultural industries are defined by UNESCO (2009) as '*industries that combine the creation, production and commercialisation of contents which are intangible and cultural in nature; these contents are typically protected by copyright and they can take the form of a good or a service.*' Figure 1 shows the methodology of the creative industry categorisation. The methodology consists of two sectors (Cultural domains and related domains) and eight subsectors (A. – H. group of activities).

Figure 1
The scheme of cultural and creative industries by UNESCO.



Source: UNESCO (2009).

It seems that the definition most commonly used in Poland is that proposed by the UK's Department for Culture, Media and Sport (2001), which describes cultural industries as those activities which have their origin in individual creativity, skill and talent, with a potential for job and wealth creation through the generation and exploitation of intellectual property, which is a specific feature of the product that is their outcome. This definition also describes individual areas of activity belonging to this sector, so it is possible to carry out analyses of its impact on the economy and to make comparative studies of regions and states.

The creative sector in the Polish economy seems to be both a 'new' and an 'old' part of the socio-economic system. Economic activities related with the absorption of human creativity have been present for many decades; worth mentioning, for example, are the international successes of Polish film producers, designers, authors, or poets, not only under the centrally planned economy but also in the recent years. Today this sector of the economy has come to be perceived as an interesting opportunity for regional development, which makes it more and more visible in local and regional growth strategies.

2 Data and Methodology

Firstly, we used the following definitions and explanations of the creative industry to assess the various methodologies (UNESCO, Eurostat and SIC). The creative economy, which includes the contribution of those who are in creative occupations outside the creative industries as well as all those employed in the creative industries. The creative industries, a subset of the creative economy which includes only those working in the creative industries themselves (and who may either be in creative occupations or in other roles e.g. finance).

The common methodology for categorisation of the creative industry in Europe was set by Eurostat (2019). The mentioned methodology consists of 20 categories ordered by the NACE REV. 2 codes. Some of the categories didn't fulfil the criteria of the definition of a creative activity (e. g. Retail sale activities G47.61 – G47.63 and Renting activities N77.22)

Table 1
Classification of Creative Industry applied by Eurostat

NACE Rev. 2 codes	Description
C18	Printing and reproduction of recorded media
C32.12	Manufacture of jewellery and related articles
C32.2	Manufacture of musical instruments
G47.61	Retail sale of books in specialised stores
G47.62	Retail sale of newspapers and stationery in specialised stores
G47.63	Retail sale of music and video recordings in specialised stores
J58.11	Book publishing
J58.13	Publishing of newspapers
J58.14	Publishing of journals and periodicals
J58.21	Publishing of computer games
J59	Motion picture, video and television programme production, sound recording and music publishing activities
J60	Programming and broadcasting activities
J63.91	News agency activities
M71.11	Architectural activities
M74.1	Specialised design activities
M74.2	Photographic activities
M74.3	Translation and interpretation activities
N77.22	Renting of video tapes and disks
R90	Creative, arts and entertainment activities
R91	Libraries, archives, museums and other cultural activities

Source: Eurostat (2019)

 ISBN 978-80-225-4656-0

According to the Polish methodology, the sector of creative industries includes three sub-sectors where we can distinguish several areas that are assigned relevant codes in the economic activity classification (Table 2).

Table 2

Classification of Creative Industry applied by the Statistics Poland

Sector of creative industries	Sub-sector of arts and crafts	Visual arts (74.20.Z; 90.03.Z; 47.78.Z)
		Performing arts (90.01.Z; 90.02.Z; 90.04.Z)
		National heritage, libraries and archives (91.01.A; 91.01.B; 91.02.Z)
	Sub-sector of creative production	Programming (58.21.Z)
		Publishing (58.11.Z, 58.13.Z; 58.14.Z; 58.19.Z)
		Film and TV production (59.11.Z; 59.13.Z; 59.14.Z)
		Radio and music production (59.20.Z; 60.10.Z; 60.20.Z)
	Sub-sector of creative services	Fashion and design (74.10.Z)
		Advertising and related activity (73.11.Z; 73 Dec. A; 73 Dec. B; 73 Dec. C; 73 Dec. D)
		Architecture and interior design (71.11.Z)

Source: Statistics Poland (2017).

The third methodology is provided by the UK government (DMCS). The creative industry is divided into nine groups. The separate category Crafts is missing in the previous categorisations. Other categories are very similar to the sub-sectors and groups used in the methodologies mentioned above.

Table 3

Classification of Creative Industry applied by DMCS

Creative Industries Group	SIC (2007)	Description
Advertising and marketing	70.21	Public relations and communication activities
	73.11	Advertising agencies
	73.12	Media representation
Architecture	71.11	Architectural activities
Crafts	32.12	Manufacture of jewellery and related articles
Design: product, graphic and fashion design	74.10	Specialised design activities
Film, TV, video, radio and photography	59.11	Motion picture, video and television programme production activities
	59.12	Motion picture, video and television programme post-production
	59.13	Motion picture, video and television programme distribution
	59.14	Motion picture projection activities
	60.10	Radio broadcasting
	60.20	Television programming and broadcasting activities
	74.20	Photographic activities
IT, software and computer services	58.21	Publishing of computer games
	58.29	Other software publishing
	62.01	Computer programming activities
	62.02	Computer consultancy activities
Publishing	58.11	Book publishing
	58.12	Publishing of directories and mailing lists
	58.13	Publishing of newspapers
	58.14	Publishing of journals and periodicals
	58.19	Other publishing activities
	74.30	Translation and interpretation activities
Museums, galleries and libraries	91.01	Library and archive activities
	91.02	Museum activities
Music, performing and visual arts	59.20	Sound recording and music publishing activities
	85.52	Cultural education
	90.01	Performing arts
	90.02	Support activities to performing arts
	90.03	Artistic creation
	90.04	Operation of arts facilities

Source: DMSC.

 ISBN 978-80-225-4656-0

The aim of the paper is to analyse commonly used methodologies and in according to them described the development of the creative enterprises' population in the Visegrad group. The data sources are the public databases provided by Eurostat and Statistics Poland. In the paper, we articulated the following research questions:

- Research question no. 1: Are there any differences between the methodologies used to define the creative industry?
- Research question no. 2: How do the creative industries differ in the Visegrad group?

3 Results and Discussion

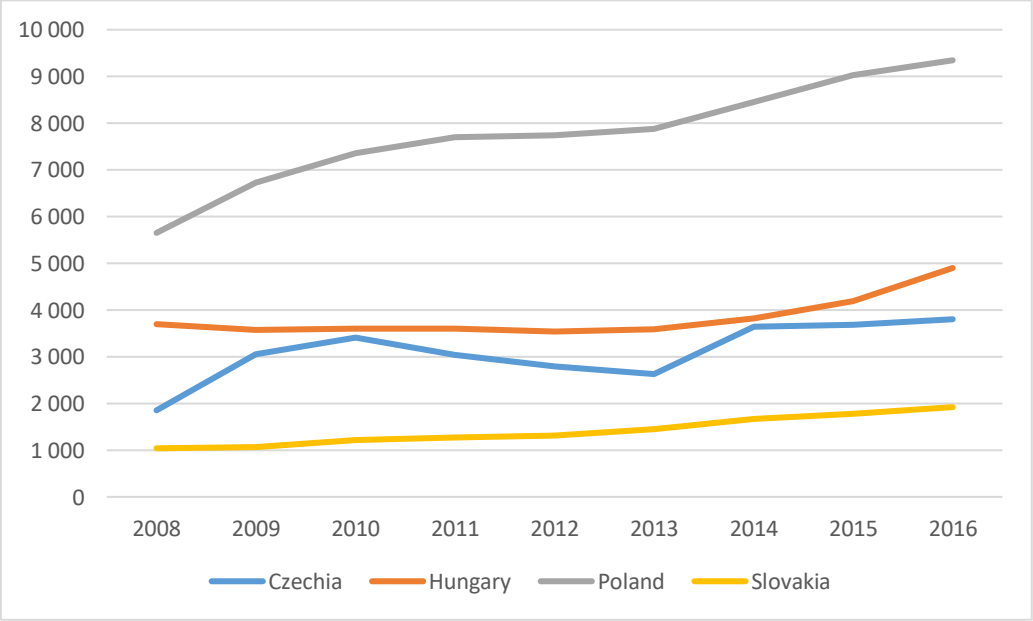
The development of creative and knowledge intensive industries in provincial cities is lagging behind that of the capital city, but their gradual catching-up is indicative of positive shifts and promising for the future (Rybárová et. al., 2018). The spatial distribution of the creative workforce in Hungary can be best explained by the urban hierarchy, and the relative location to Budapest. In addition to Budapest, the major university and cultural centres of the country (Debrecen, Szeged, Pecs, etc.) play a decisive role with regard to the development of a creative economy.

Due to the transformation in the last twenty years, Hungarian cities have been integrated successfully into the European urban network, although there were serious economic difficulties during the global economic crisis which started in 2008. At present the emergence of the creative knowledge sector is in an incipient stage in Hungary. However, the position of cities acting vigorously within the creative economy is advantageous and competitive.

Figure 2 shows the developing population of the active enterprises in the sector of motion picture, video and television programme production, sound recording and music publishing activities in the Visegrad group. The highest increase was recorded in Slovakia during 2008 – 2016, the population was doubled.

Figure 2

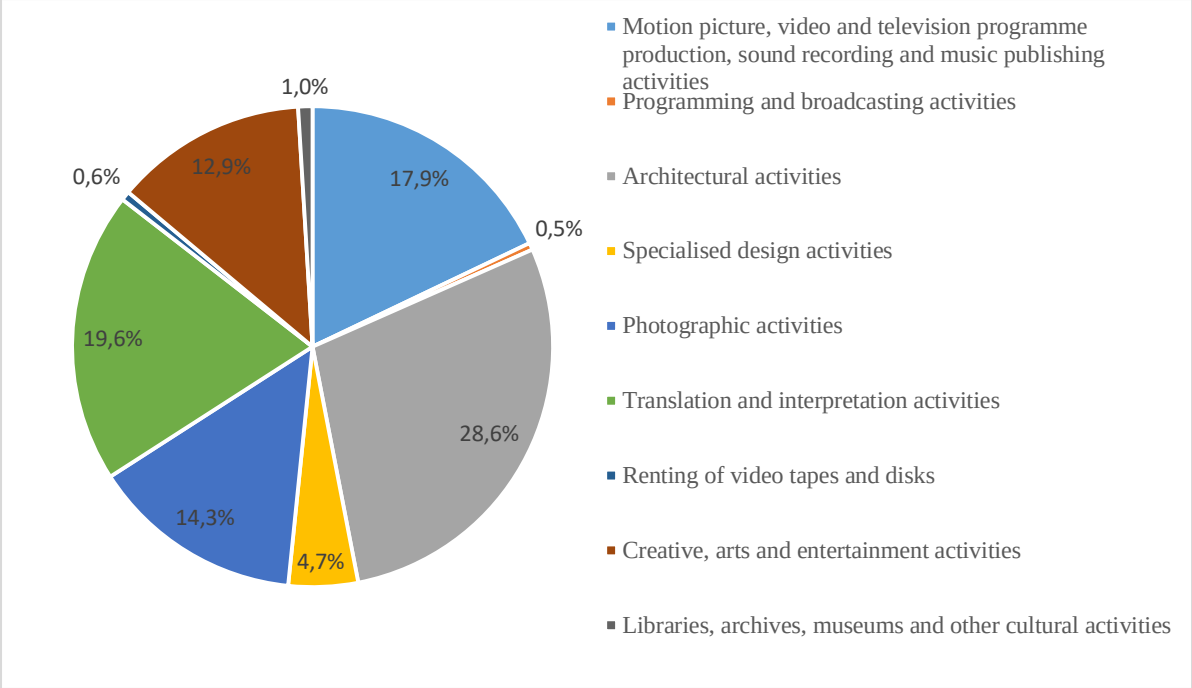
Total amount of active enterprises in the sector of motion picture, video and television programme production, sound recording and music publishing activities (2008-2016)



Source: own processing, data extracted from Eurostat database.

The highest share in the Slovak creative industry had the architectural activities in 2016 (figure 3). The translation and interpretation activities had the second position with 19.6 % industry share. The latest data are not available in the Eurostat database.

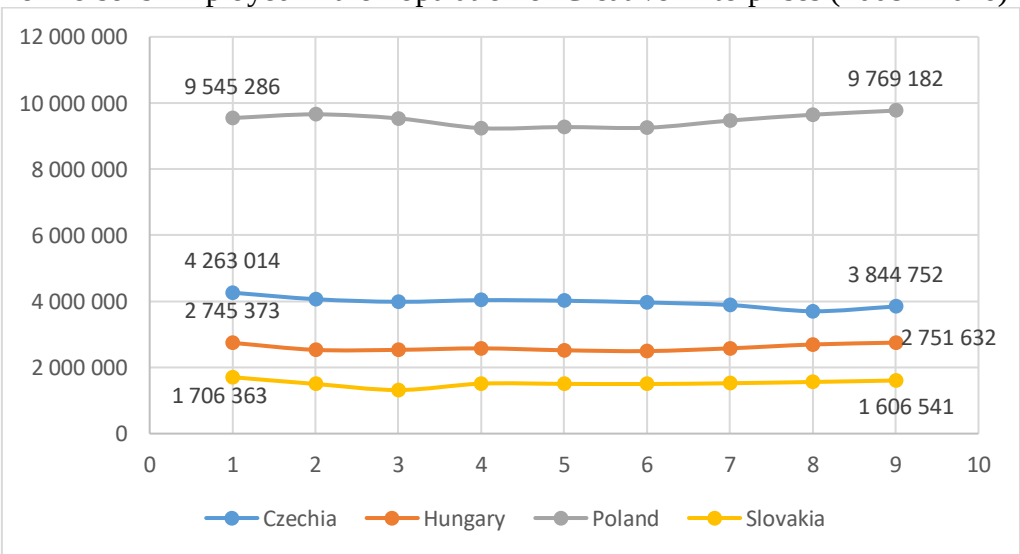
Figure 3
Structure of creative industry in Slovakia (in 2016)



Source: own processing, data extracted from database of Eurostat.

One can see that the total number of employees in the creative industry is almost the same (Eurostat, 2019). This applies to all countries shown in Figure 4. In 2008, the global financial crisis negatively affected the economic development all around the world. The unemployment rate in the V4 countries was increasing till 2014. The development of unemployment in the creative industry was different in comparison with the development in the other industries of the V4 countries.

Figure 4
Number of Persons Employed in the Population of Creative Enterprises (2008 - 2016)

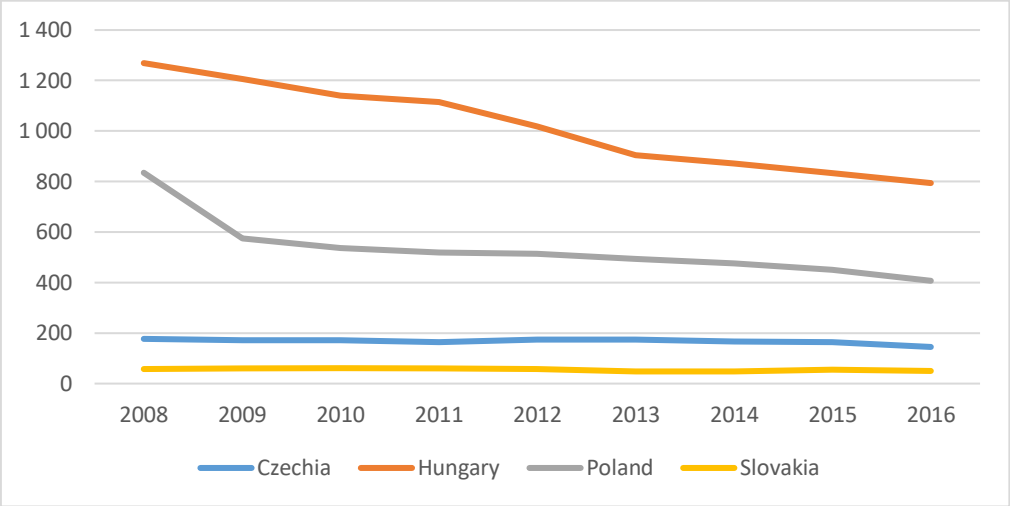


Source: own processing, data extracted from database of Eurostat.

 ISBN 978-80-225-4656-0

The development of active enterprises population providing programming and broadcasting activities was negative in the Visegrad group from 2008 – 2016. The overall number of active enterprises declined in the market conditions hardly influenced by the global economic crisis (Paris & Sihem, 2019).

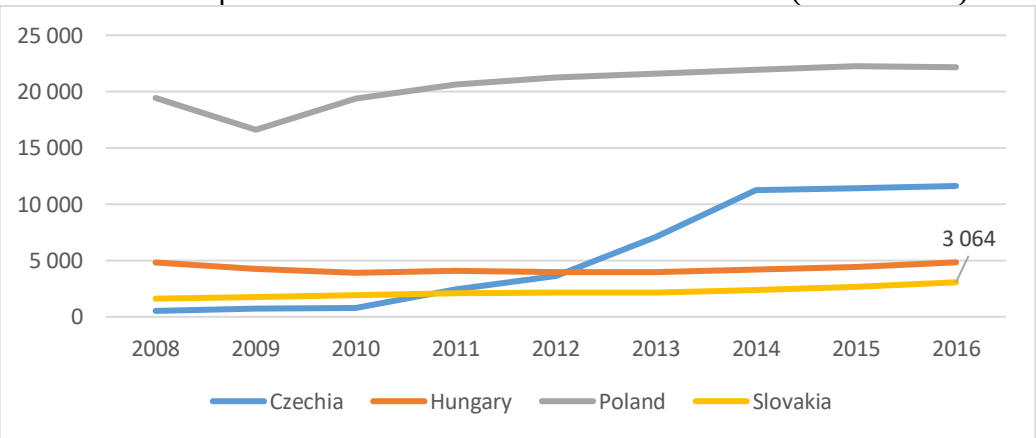
Figure 5
Population of active enterprises in the sector of programming and broadcasting activities (2008 - 2016)



Source: own processing, data extracted from Eurostat database.

The number of architectural entities decreased in Poland just once in 2009 because of economic crisis (figure 6). In 2015, the Architecture and Building Culture Policy of the Czech Republic (the "Policy") was accepted, in the form approved by the government resolution on 14 January 2015 under No. 22/2015. This Policy had been prepared by the Ministry of Regional Development in close cooperation with the Institute for Spatial Development. Another valuable contributors were the Czech Chamber of Architects, Czech Chamber of Certified Engineers and Technicians Active in Construction and Association for Urban and Regional Planning of the Czech Republic, which all contributed key themes and actively participated in drafting this Policy. Its objective is to create conditions allowing construction of high-quality buildings. The Policy does not emphasize quality of individual buildings or projects but emphasizes the need for a complex perception of the environment, the mutual interaction between buildings, their relation to the existing architectonic and urbanistic values and their impact on landscape.

Figure 6
Population of active enterprises in the sector of architectural activities (2008 - 2016)

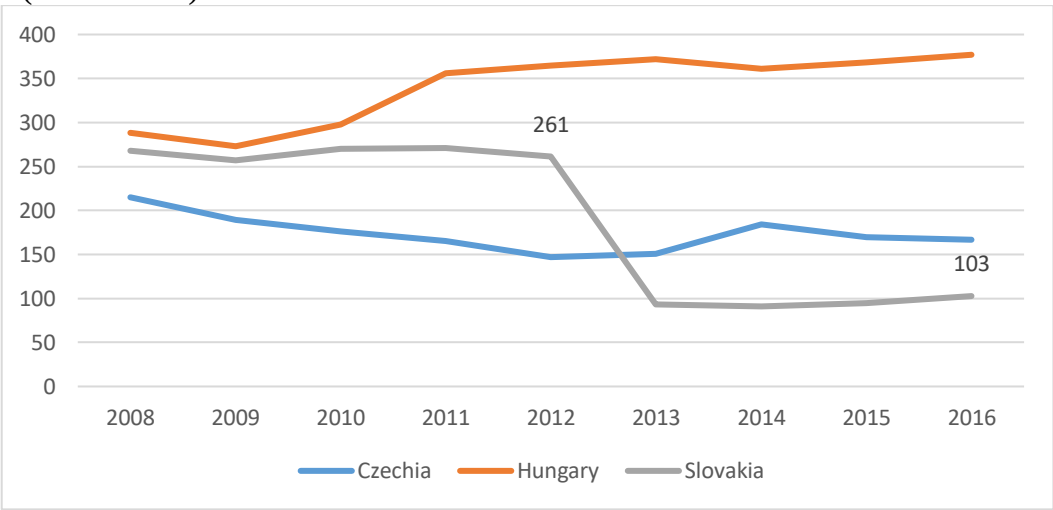


Source: own processing, data extracted from Eurostat database.

Figure 7 represents the development of active enterprises population in the sector of libraries, archives, museums and other cultural activities. Any data from Poland were not available in the Eurostat database. Poland had in 2017 about 32,500 libraries of diverse types, representing over 84% of all cultural institutions (Statistics Poland, 2017). Instead of forming a single network, they function differently according to their type (Domenech et. al., 2014). Libraries in Poland are mostly funded by local governments, ministries and other entities. Local governments are responsible for public, school and pedagogical libraries; the state allocates funds to the National Library of Poland as well as – through the relevant ministries – to scientific, military, prison and other libraries belonging to uniformed services. Existing structural problems in the innovation system, the labour market, education and health care also weigh on productivity growth of Hungary. In order to increase the overall education, the population of these entities has increased from 2010.

Figure 7

Population of active enterprises in the sector of libraries, archives, museums and other cultural activities (2008 - 2016)



Source: own processing, data extracted from Eurostat database.

Direct effects include:

- Job creation – most entities operating in the creative sector render services to their customers, so the coincidence of the time and place of performance with the time and place of consumption (purchase) characteristic of them means that this sector creates jobs close to consumers, mostly in the country (or region). Moreover, the inability to store cultural services and the individual nature of a service and the local nature of its provision cause creative-sector workers to be required to possess specific, often high, qualifications (Cerisola, 2019; Šagátová & Rybárová, 2018).
- Complementarity – the creative sector is complementary to other sectors of the economy, which means that it creates a climate conducive to the development of other areas of the national economy; creative industries usually attract investment in catering, tourism and trade (Throsby, 2001).
- Tax revenues – an actively operating branch of creative industries contributes to more taxes flowing to the central and local budgets, e.g. the visitors' tax, market dues, the real-estate tax, personal income and corporate income taxes, the goods and services tax (VAT).

Indirect effects include the following factors: a promotional factor that makes a given area(country or region) distinguishable from other places in the offer addressed to tourists, investors or people looking for a place to live; a factor reinforcing locational attractiveness,

which enables attracting entities that make use of the creativity potential and look for a wide offer of leisure-related services for their employees; a factor activating the community by creating new market niches not only for local entrepreneurs but also for non-profit, e.g. socially oriented, activities; and a factor revitalising the local urban fabric by stimulating social transformations in selected regions (Šagátová, 2019; Florida, 2014; Lemmetyinen, 2019).

4 Conclusion

The emergence and development of a knowledge-based and creative society allows for a creative environment, because of that it is necessary to create conditions for its formation. The basis for the production and development of the creative environment is its heterogeneity in terms of physical and human characteristics. The V4 countries recognize that the openness of markets, both within the European Union and globally, remain key factors in stimulating Europe's competitiveness. The V4 countries will continue their active work within the EU to preserve the four fundamental freedoms and the achievements already reached in building the Internal Market and to avoid the creation of any further barriers and continue work on dismantling existing barriers including completion of missing core infrastructure.

Given the characteristics of creative and cultural industry, a framework has been created to provide indicators for the creation of new collaborative and competitive advantage models for CCI, to best support these sectors and integrate CCI support into innovation, SME, entrepreneurship and culture policies.

The highest share in the Slovak creative industry had the architectural activities in 2016. The translation and interpretation activities had the second position with 19.6 % industry share. The highly diversified sector of creative industries is an important element of the Visegrad group economy, but it requires particular concern and care for its development. The development of the separate sectors was influenced by the support policy of the countries.

Acknowledgement
This paper is an outcome of the research project VEGA n. 1/0340/19 "The Entrepreneurial Dimension of Creative industries in the Context of Innovation and Smart Growth" in the range of 100%.

References

Boix, R. - De-Miguel-Molina, B. - Hervas-Oliver, J. L. (2013). Creative service business and regional performance: evidence for the European regions. Service Business. Vol. 7, Issue 3, pp. 381 – 398. ISSN: 1862-8516.

Cerisola, S. (2019). A new perspective on the cultural heritage–development nexus: the role of creativity. *Journal of Cultural Economics*, Vol. 43, Issue 1, pp. 21-56. ISSN 0885-2545.

Cerisola, S. (2018). Creativity and local economic development: The role of synergy among different talents. *Papers in Regional Science*. Vol. 97, Issue 2, pp. 199 – 209. ISSN 1435-5957.

Coulson, S. (2012). Collaborating in a Competitive World: Musicians' Working Lives and Understandings of Entrepreneurship. *Work, Employment & Society*. Vol. 26, Issue 2, pp. 246-261. ISSN 09500170.

DCMS. (2001). *Creative Industries Mapping Documents 2001*. https://www.gov.uk/government/publications/creative-industries-mapping-documents-2001, [accessed 3.9.2019].

Domenech, R. - Capone, F. - Propris, L. - Lazzeretti, L. - Sanchez-Serra, D. (2014). Comparing creative industries in Europe. *European Urban and Regional Studies*. Vol. 23, Issue 4, pp. 1-6. ISSN 09697764.

Eurostat. (2019). *Number and average size of enterprises in the cultural sectors by NACE Rev. 2 activity*. https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=cult_ent_num&lang=en, [accessed 8.9.2019].

Florida, R. (2014). The Creative Class and Economic Development. *Economic Development Quarterly*. Vol. 28, Issue 3, pp. 196-205. ISSN 08912424.

Howkins, J. (2001). *The creative economy: How people make money from ideas*. London, UK: Penguin Books, 2001. ISBN 978-0141977034.

Lemmetyinen, A. (2019). Entrepreneurship in culture and creative industries: Perspectives from companies and regions. *International Small Business Journal – Researching Entrepreneurship*. Vol. 37, Issue 4, pp. 417-418. ISSN 02662426.

Paris, T. - Sihem, B. M. -J. (2019). The process of creation in creative industries. *Creativity and Innovation Management*. Vol. 28, Issue 3, pp. 403-419. ISSN 1467-8691.

Rybárová, D. - Štetka, P. - Šagátová, S. (2018). Influence of Innovation Activity on Company Performance. In *Economic and Social Development: Book of Proceedings*. Varazdin, Croatia: Varazdin Development and Entrepreneurship Agency, pp. 53-60. ISSN 1849-7535.

Statistics Poland. (2017). *Polish Classification of Activities*. https://stat.gov.pl/en/metainformations/classifications/#Polish%20Classification%20of%20Activities%20(PKD), [accessed 11.9.2019].

Šagátová, S. - Rybárová, D. (2018). Opportunities for the Development of Human Capital in the Enterprise. In *Stabilization of Human Capital in Slovak Enterprises as an Immanent Determinant of their Success, Competitiveness and Sustainable Development: Research Papers*. Brno, Czech Republic: Masaryk University, pp. 109-117. ISBN 978-80-210-9172-6.

Šagátová, S. (2019). Development of Cultural and Creative Industry in EU Countries. In *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2019: zborník vedeckých prác z medzinárodnej vedeckej konferencie*. Bratislava, Slovakia: Vydavateľstvo EKONÓM, pp. 404-410. ISBN 978-80-225-4618-8.

Throsby, D. (2001). *Economics and Culture*. Cambridge: Cambridge University Press, 2001. ISBN 0 521 58639 9.

UNESCO. (2009). *The 2009 UNESCO Framework for Cultural Statistics (FCS)*. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000191061, [accessed 2.9.2019].

Contact

PhDr. Mária Kmety Barteková, PhD.
University of Economics in Bratislava
Faculty of Business Management
Department of Business Economics
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovak Republic
e-mail: maria.bartekova@euba.sk

 ISBN 978-80-225-4656-0

Reasons for sustaining losses according to the OECD Transfer Pricing Guidelines and their acceptance in the tax audits in Slovakia

Branislav Kováč

Abstract
As the transfer pricing starts to be an interesting topic also for the tax administration in Slovakia, subsidiaries of multinational enterprises have to be prepared to defend the reasons for their losses which might occur to the tax inspectors in line with the OECD Transfer Pricing Guidelines. The paper analyses the circumstances under which losses might be defendable and approved by the tax administration as justified. The paper also tries to summarize and identify the strategies which are used by the tax authorities to challenges any losses of Slovak subsidiaries of multinational enterprises and the possible defense by the taxpayers.

JEL classification*: H 21, H 26*
Keywords*: transfer pricing, tax inspections, losses*

1 Introduction

Recently we have noticed a strong interest of Slovak tax authorities to inspect the subsidiaries of multinational enterprises if their tax base is in line with the generally accepted tax guidelines and Slovak legislation. The aim of this paper is to show if the effort of the inspectors has a rational background, namely if the tax inspection mainly in the production companies is the best approach for the moment. The paper should answer the crucial question if losses or low tax bases in the subsidiaries situated in Slovakia are justified from the point of the international tax standards, i.e. if there are no possibilities for mainly the manufacturing subsidiaries to disclose losses if they are in the position of a e.g. contract manufacturer. This issue is very topical, as Slovak enterprises are facing more and more tax inspections with the focus on this certain issue. The conclusion should bring a clear answer as to whether there is a possible and reasonable argumentation for the taxpayers to defend their losses under such circumstances.

2 Current status quo of research in relation to the discussed topic

The domestic sources of law in the field of transfer pricing are Section 2, Section 17 para. 5 and 6, Section 18, Section 18a of the Slovak Income Tax Act.[1] In the Section 18 the methods of transfer pricing to be applied in order to document the arm´s length principle are described. According to Kočiš (2015) the law on transfer pricing is a systematic complex of rules related to the transfers within a group of dependent persons. According to Lang et al. (2019) the arm´s length principle is based on the requirement that the transactions between related parties are not different to transactions that are concluded between independent parties, i.e. that the pricing of the transactions between dependent parties is in line with the pricing of the independent transactions taking into account similar terms and circumstances.

As an OECD Member State Slovakia adheres to the OECD Transfer Pricing Guidelines. As Babčák (2019) mentions, the amended version of these guidelines have been adopted in year 2017, whereas the changes in connection with the OECD project BEPS (Base Erosion and Profit Shifting) have been already implemented into the respective text of the guidelines. It has to be noted, that for the Slovak Republic the OECD Transfer Pricing Guidelines serve as explanatory means of interpretation. This approach can also be derived from the Decisions of the Slovak

[1] Act no. 595/2003 on Income Tax as amended

Highest Court published under 8Sžf/67/2014 and 8Sžf/15/2015, which stated the following: *"While the defendant had used the OECD Transfer Pricing Guidelines, these guidelines have never been published in the Collection of Laws, and therefore it is not a binding source of law in line with the Slovak law order; these guidelines are neither binding for the taxpayers nor for state administration. In this case it is not an international treaty, which is binding for Slovak Republic and which is published in the Collection of Laws. The same conclusion is valid also for the Commentary to the OECD Model Convention with Respect to Taxes on Income and on Capital, which has never been published in the Collection of Laws either, has a non-binding recommendatory character and can have effect only while interpreting the international treaties."*

The interpretation function of the OECD Transfer Pricing Guidelines can also be documented by mentioning Slovak Republic as signatory of the Vienna Convention on the Law of Treaties (Art. 31 para 2 thereof).

When determining the arm´s length principle we always have to bear in mind the principle of comparability of controlled and uncontrolled situations. According to OECD Transfer Pricing Guidelines, being "comparable means that none of the differences between the situations being compared could materially affect the condition being examined in the methodology, or that reasonably accurate adjustments can be made to eliminate the effect of any such differences" (Lang, 2010). There are five factors, which have impact on how to determine the comparability. Those are: (1) the characteristics of property or services; (2) the functional analysis; (3) the contractual terms; (4) the economic circumstances; and (5) the business strategies.

As transfer pricing rules have always impact on two or more countries at the same time, it is necessary that an efficient system of information exchange between countries exists. For this reason the Directive on administrative cooperation in the EU has been adopted, first in 1977 (Sojka, 2008). At the moment there is the 6th amendment of this Directive (DAC VI), dealing with the mandatory disclosure of tax avoidance schemes.

According to Horniaček and Mezeiová (2017) when choosing the adequate transfer pricing method all circumstances and terms of the transaction at hand have to be taken into account (scope of the business risk, features of the compared assets or services, concluded contractual terms). The conditions and terms are comparable, if there is no material difference between them.

It needs to be noted that in a case of a tax inspection the burden of proof typically rests upon the taxpayer to prove the facts and the application of law to the facts in question, however the burden of proof to demonstrate the applicability of anti-avoidance legislation shall be on the State (Cadesky et al., 2013). This is also the case for Slovakia. Therefore it is very important for Slovak taxpayers who have transactions with related parties to have the transfer pricing documentation prepared for the case of a tax inspection. The scope and content of the transfer pricing documentation are prescribed in the Guideline of the Ministry of Finance of the Slovak Republic No. MF/09153/2018-724 laying down the content of the documentation pursuant to the Article 18 par. 1 of the Income Tax Act as amended.

The subject matter of the Decision of the Czech Highest Administrative Court 5 Afs 194/2015 were losses of a subsidiary of the manufacturing group of companies. The subsidiary was situated in the Czech Republic. In this case the subsidiary has produced cable sets and cable components, whereas the parent company has provided also the material for the production. The subsidiary has fulfilled all contractual obligations as far as the quality and quantity of the produced merchandise is concerned. Regarding the functional and risk analysis the functions of the parent company were: provision of material for the goods, specification of the goods,

their quality and delivery dates, quantity to be provided, what will be produced (volume of the production), the parent company has also borne the complete selling risk, has also set all other conditions for the subsidiary. According to the court in such a case (in the allocation of functions and risks) a loss can be justified only by not properly fulfilling the contractual conditions or by a low effectivity of the production (so all the cases which can be influenced by the subsidiary). The court decision says that the remuneration for the subsidiary shall cover all the cost not caused faulty by the subsidiary plus a profit margin. According to the court verdict in this case (in this allocation of functions and risks) only the profit margin should be tested, not if the subsidiary could be in loss or not.

The BEPS Action 13 final report has suggested a three-tiered standardized approach to transfer pricing documentation providing for the following (Lang et al., 2017):

1. A Master File detailing high-level information regarding multinational´s global business operations and transfer pricing policies.
2. A Local File identifying material related-party transactions, the amounts involved in those transactions, and the company´s analysis of the transfer pricing determinations they have made with regard to those transactions.
3. A Country-by-Country (CbC) Report providing annual information on the amount of revenue, profit before income tax and income tax paid and accrued, number of employees, stated capital and retained earnings and tangible assets for each tax jurisdiction in which the multinationals do business. It also requires multinationals to identify each entity within the group doing business in a particular tax jurisdiction and to provide an indication of the business activities each entity engages in.

In Slovakia the Country-by-Country reporting has been introduced for group of companies with a turnover of more than 750 million EUR a year. The CbC reporting is circulated among the tax administrations (for the moment it is not public). This reporting is a very efficient tool for the tax inspectors to identify the enterprises for their tax audits. In cases where the parent company is constantly in profit (pays taxes) and the subsidiary in Slovakia is permanently in losses, this is a very good target for the tax administration.

As Liske (2017) writes the main controversy with the CbC reporting is the relationship between tax transparency and data secrecy. Many multinationals fear that their trade secrets could be damaged and fall into the hands of the competitors. The threat with the introduction of the CbC reporting is that the number of disputes will rise exponentially. And to be honest the world is not prepared for such a situation. Even with the new EU Directive on the resolution of tax disputes, one must count with many years for a tax dispute between countries to be resolved.

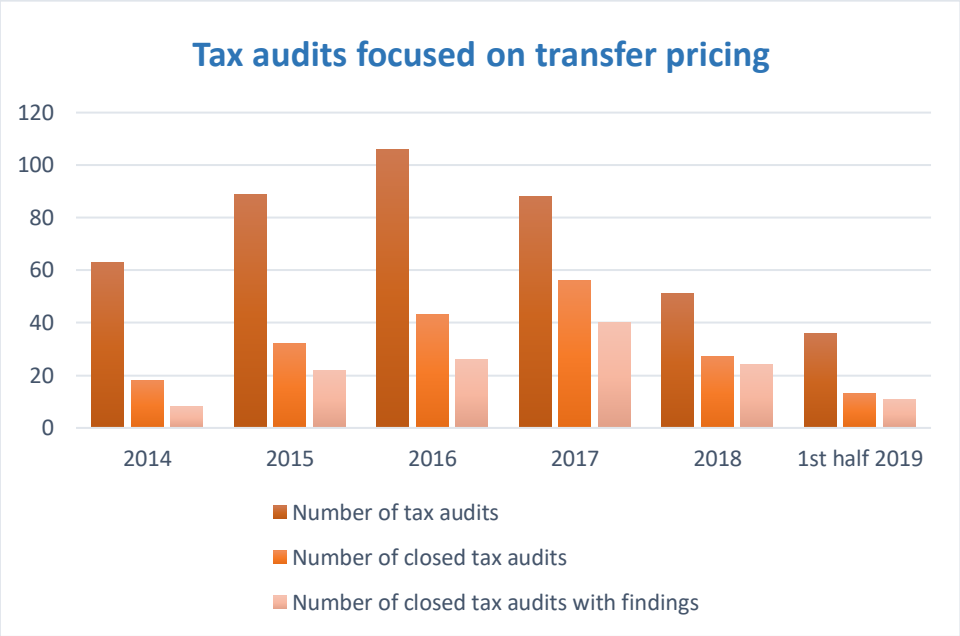
3 Research Design

The object of the research are losses of the subsidiaries with parent companies abroad, mainly in the field of manufacturing.

4 Results of the research

First part of the research is to show on basis of the information received from the tax administration under the Act on Free Access to Information the trends in tax inspections targeted at transfer pricing in Slovakia. Based on the most up-to-date information, it is evident that tax inspections on transfer pricing have been carried out for a long time. If we look at the data of recent years below, we can see their increasing importance.

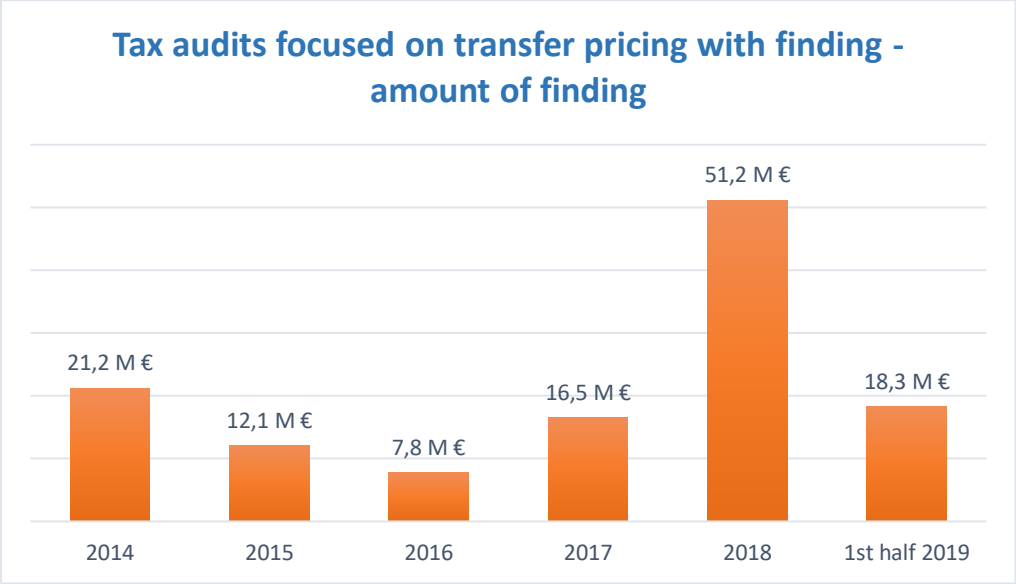
Figure 1
Tax audits focused on transfer pricing



Source: Statistics of the Financial Directorate of Slovak Republic (acquired under the Act on Free Access to Information)

It is obvious that most of the tax audits on transfer pricing issues have been performed in 2016. Already in 2018 and in the first half of 2019, there is a visible increase not only in the number of inspections performed but also in the efficiency of the tax administration to detect shortcomings in pricing of transactions between related parties. There was a significant increase in the number of completed tax audits with a finding in comparison to completed tax audits without a finding. In 2018 out of 27 closed tax audits focused on transfer pricing, 24 resulted in a finding. In the first half of 2019, out of 13 tax inspections resulted 11 in any finding. The next graph below shows the findings in euro amounts.

Figure 2
Tax audits focused on transfer pricing with finding – amount of finding



Source: Statistics of the Financial Directorate of Slovak Republic (acquired under the Act on Free Access to Information)

 ISBN 978-80-225-4656-0

It is apparent that the average finding per tax inspection related to transfer pricing in 2018 was 2.1 M€, whereas in other areas it was only 80 k€ per tax inspection. Although the total number of tax audits carried out in the field of transfer pricing has declined over the years, the efficiency of the tax administration has gradually improved and is still improving. In 2018 it was almost 89 %.

Coming back to losses of Slovak subsidiaries in the manufacturing sector, it has to be stressed, that this topic is included in the OECD Transfer Pricing Guidelines very shortly. Section D.3 of the Guidelines stipulates that it should trigger attention when the subsidiary consistently realizes losses while the group is profitable. According to the Guidelines associated enterprises may sustain losses due to:

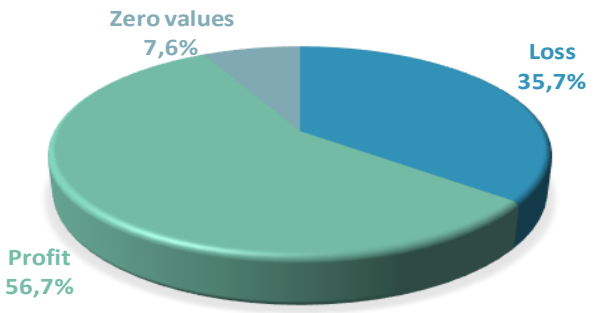
1. Heavy start-up costs
2. Unfavorable economic conditions
3. Inefficiencies
4. Other legitimate business reasons

Start-up costs are all expenses incurred to plan, register, organize and launch a new business. It is the aggregated cost to bring any new business idea to open market. These expenses come from areas like: legal fees, market research reports and studies, insurance, advertisement, other operating cost. Economic conditions refer to the present state of the economy in a country or region. Examples of unfavorable economic conditions are crisis or market slumps. Inefficiency means not achieving maximum productivity, inability to achieve the desired result or that scarce resources are not being put to their best use. Inefficiency can be caused by flawed product strategy, outdated tools, inefficient organizational structure or failing to use available knowledge. Other legitimate business reasons could be the will to achieve market penetration or even anything else that has some rationale.

According to the OECD Transfer Pricing Guidelines it is not tolerable to accept losses which continue indefinitely. But what if they continue for an indefinite period of time? The Guidelines speculate that in this case an independent company would cease to undertake the business. However, a group company for MNE may remain in business, if this is beneficial for the group. In this case, however, this company should be adequately compensated by the parent company.

Nowadays, we experience a growing trend of tax inspections in loss-making companies. From a sample of 217.510 companies in Slovakia, only 56,7 % have disclosed profit in 2018, the remaining companies disclosed losses or “zero values”.

Figure 3
Loss-making companies in Slovakia



Source: https://www.finstat.sk/analyzy/analyza-financnych-vysledkov-firiem-2018

Due to a large amount of companies in loss, the tax administration is not willing to accept losses of subsidiaries of foreign groups acting in the territory of Slovakia. A recent experience from the manufacturing industry (a contract manufacturer) shows that the reason of inefficiency has no chance with the tax administration, even in cases when there is a evident expansion of production, introduction of new processes, huge fluctuation of employees and the adaptation of employees takes of 1 year (2 years until full adaptation).

The argumentation of the tax authority admitted the expansion, however, not being significant. Furthermore the cost for wages are, according to the tax administration, not booked with a special analytics for inefficiency. Performance based remuneration for employees is advantageous for the group even if the company has to pay the wage at the statutory minimum (the efficiency of the employees does not meet the amount of the statutory minimum wage, which has to be paid out anyhow). The tax administration made a comparison with the minimal wage in the country of the parent company (with no rationale behind it). The tax administration tried to put the argument of inefficiency as a common phenomenon. In addition the introduction of new processes is according to the statement of the tax administration not in the competence of the subsidiary and therefore no losses are accepted. The outcome of the tax inspection was that loss was not accepted and the tax base has been increased.

3 Conclusions and policy implications

Even though there are recent judgements of the Court of Justice of the EU (CJ EU) like C-382/16 Hornbach-Baumarkt AG dealing with commercial reasons in transfer pricing transactions it seems to be apparent that it will be a long process to educate the tax administration on the possibility for subsidiaries of foreign groups in Slovakia disclosing losses for certain periods of time. It should be concluded that each case should be examined very carefully, individually and all circumstances (commercial, cyclical and other) should be taken into consideration. Making conclusions that losses of contract manufacturers could never be accepted would be shortsighted and not in line with the commercial reality. Mainly inefficiencies are reasons for losses and therefore a deep analysis of the inefficiencies (such as in the field of personnel, in the field of material purchasing or other areas) should be performed. An easy conclusion that also other enterprises do face inefficiencies could lead to wrong tax assessments.

Acknowledgement

This contribution is the result of the project of the Ministry of Education SR VEGA (1/0007/19) "Asset allocation in a low interest rate environment in the financial and non-financial companies in the Slovak republic" in the range of 100%.

References

Babčák, V. (2019). *Daňové právo na Slovensku a v EÚ.* Bratislava: Ing. Miroslav Mračko – EPOS, 2019. ISBN: 978-80-562-0247-0.

Cadesky, M. – Hayes, I. – Russell, D. (2013). *Towards Greater Fairness in Taxation, A Model Taxpayer Charter, Preliminary Report.* London: Society of Trust and Estate Practitioners, 2013. ISBN: 978-0-9550262-6-3.

Horniaček, P. – Mezeiová, V. (2017). *Zákon o dani z príjmov – praktický komentár.* Bratislava: Wolters Kluwer, 2017. ISBN: 978-80-8168-670-2.

Kočiš, M. (2015). *Úvod do práva transferového oceňovania*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2015. ISBN: 978-80-8168-226-1.

Lang, M. (2010). *Introduction to the Law of Double Taxation Conventions.* Vienna: Linde Verlag, 2010. ISBN: 978-3-7073-1714-5.

Lang, M. – Storck, A. – Petruzzi, R. (2017). *Transfer Pricing Developments Around the World 2017.* Alphen aan den Rijn: Kluwer Law International, 2017. ISBN: 978-90-411-8375-0.

Lang, M., - Cottani, G. - Petruzzi, R. - Storck, A. (2019). *Fundamentals of Transfer Pricing – A Practical Guide*. Alphen aan den Rijn: Kluwer Law International, 2019. ISBN 978-90-411-8994-3.

Liske, A. (2017). Limiting Base Erosion by Enhancing Transfer Pricing Documentation. In Pinetz, E. – Schaffer, E. (eds.) *Limiting Base Erosion*. Vienna: Linde Verlag, pp. 411 – 430. ISBN: 978-3-7073-3758-7.

Sojka, V. (2008). *Medzinárodní zdanění příjmu. Smlouvy o zamezení dvojího zdanění a zákon o daních z příjmu.* Praha: ASPI, 2008. ISBN: 978-80-7357-354-6.

Contact

Mag. et Mgr. Branislav Kováč
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
e-mail: branislav.kovac@vgd.eu

Prierez konceptu správy spoločností a teoretického modelu kreatívneho priemyslu
Cross-section of corporate governance concept and theoretical model of creative industry

Andrej Kovalev

Abstract
The institute of management is a phenomenal phenomenon in human history. Over the last 150 years, management has formed and gained enormous importance and influence, and has transformed the social and economic fabric of countries substantially. Undoubtedly, the core function of management remains unchanged, ensuring that people work simultaneously through unified goals and common values, by forming an appropriate organization structure, and by ensuring the conditions for training and qualifications to enable them to effectively fulfill their responsibilities and respond in a timely manner. for changes in production and technological and business environment. However, the essence of this fundamental task has changed, merely because the skills structure of the workforce that needs to be managed has changed. In previous periods, the main mass of workers was low-skilled personnel, at present management of the organization has to do with a highly educated structure of mental work workers. At present, the specificities of the management of businesses operating in the creative industries with a relative autonomy of creative workers as well as creative entrepreneurs have a special position.

JEL classification*: M12, O15, N71*
Keywords*: management, creative industry*

1 Úvod

Inštitút riadenia – manažment – je fenomenálnym javom v dejinách ľudstva. Za posledných 150 rokov manažment sa sformoval a získal obrovský význam a vplyv, a podstatne transformoval sociálnu a hospodársku štruktúru krajín. Bezpochybné je, že nosná funkcia manažmentu aj naďalej zostava nemennou, a to zabezpečiť súčasnú prácu ľudí prostredníctvom jednotných cieľov a spoločných hodnôt, formovaním vyhovujúcej štruktúry organizácií a zaistením takých podmienok pre vzdelávanie a zvyšovanie kvalifikácii zamestnancov, ktoré im umožnia efektívne plniť svoje povinnosti a včasne reagovať na zmeny vo výrobno-technologickom a podnikateľskom prostredí. Avšak podstata tejto základnej úlohy sa predsa zmenila, už len preto, že sa zmenila kvalifikačná štruktúra pracovnej sily, ktorú je nutné riadiť. V predošlých obdobiach nosnú masu pracovníkov tvoril nízko kvalifikovaný personál, v súčasnosti manažment organizácii ma dočinenia s vysoko vzdelanostnou štruktúrou pracovníkov duševnej práce. Osobitné postavenie v súčasnosti majú špecifika riadenia podnikateľských subjektov pôsobiacich v odvetviach kreatívneho priemyslu s relatívnou autonómiou kreatívnych pracovníkov, ako i kreatívnych podnikateľov.

2 Koncept správy spoločnosti

Biografia Henry Fayola, ktorý je podľa mnohých zdrojov skutočným zakladateľom modernej teórie manažmentu, je spojená s technickými a geologickými aspektmi banských a metalurgických priemyselných odvetví. Narodil sa v roku 1841 a študoval najskôr na Lycée Lyon, potom na štátnej škole baníctva v St. Etienne. Kariéru Fayola možno rozdeliť do štyroch období. Od roku 1860 do roku 1872 pracoval na úrovni radových pracovníkov. Jeho výskum a spisy z tohto obdobia sú spojene s problémami ťažobného priemyslu. V roku 1872 bol menovaný na miesto riaditeľa skupiny bani a začal sa zaujímať o problémy geológie, najmä

štúdiom faktorov, ktoré determinujú životnosť uhoľných baní. V roku 1888, keď závod Comambault bol na pokraji finančného kolapsu, stal sa jeho výkonným riaditeľom. Urwick sa domnieval, že úspech Fayola, ktorému sa podarilo zachrániť závod, bol jednou z najvýraznejších stránok priemyselnej histórie Francúzska. Urwick ďalej píše (Urwick, L. 1937, s. 129): „od okamihu jeho nástupu na riadiacu pozíciu sa situácia začala meniť. Uzavretá bola len spoločnosť Fourchambault. V Montluqon zostala len jediná vysoká pec v centrálnej časti Francúzska. Imphy začal rýchlo získavať pozíciu popredného výrobcu špeciálnej ocele. Vyčerpanie zdrojov Commentry bolo v predstihu riešené nákupom bane Bressac v roku 1891 a bane Decazeville v roku 1892. Dobývanie posledného náleziska bolo spojené s veľkými ťažkosťami, čo sa odrazilo na vývoji tejto spoločnosti. Na riešenie problému a nájdenie efektívneho riešenia tejto komplikovanej situácie, boli potrebné kompetencie inžinierov, vyškolených Faylom v Commentry, ako aj jeho osobná vedecká genialita a praktické skúsenosti. Spoločnosť Comambault začala rásť a už v roku 1900 prenikol na východné uholné teritórium Francuzska. Keď Fayol vo veku 77 rokov opustil podnik, finančná sila fabriky bolo neotrasiteľná.“

Posledné roky svojho života Fayol, rovnako ako Taylor, sa venoval propagácii svojich teórií riadenia. Založil Centre d´Erudes Administrtives (Centrum administratívnych štúdií) a predsedal týždenným zasadnutiam významných priemyselníkov, spisovateľov, štátnikov, filozofov a predstaviteľov armády. Posledný rok života, keď jeho teóriu vo Francúzsku už začali volať fayolizmom, si všimol, že jeho učenie a taylorizmus si v konečnom dôsledku navzájom nekonkurujú. Urwick hovorí (Urwick, L. 1937, s. 9-10): „Samozrejme, práce Taylora a Fayola sa navzájom dopĺňali. Uvedomili si, že riešenie problémov personálu a riadenia na všetkých úrovniach je kľúčom k úspechu. Obaja sa uchýlili k využívaniu vedeckých metód. Taylor sa venoval hlavne operačnej úrovni riadenia hodnotiac hierarchiu výroby smerom zdola nahor a Fayol sa aktívne zameriaval na činnosť výkonného riaditeľa a videl hierarchiu smerom zhora nadol, čo je zároveň odrazom vývoja ich kariér.“

Napriek tomu existovalo známe súperenie medzi fayolizmom a taylorizmom. Henry Le Chatelier, ktorý bol blízkym priateľom Taylora, prekladal jeho prácu „The Principles of Scientific Management“ („Zásady vedeckého manažmentu") a predstavil ju frankofónnej Európe. Spolu s Charles de Fremenvilem založil organizáciu Conference de Organization Francaise, ktorá publikovala práce Taylora, ktorý podľa vydavateľov mal oslabiť pozíciu Fayola. Avšak v roku 1926 Conference de Organization Francaise sa spojila z Centre d´Etudes Administratives a vzniklo Comitu nationale de ľOrganization Francaise, ktorá sa stala poprednou francúzskou organizáciou, zaoberajúcou sa otázkami riadenia.

Hlavná práca Fayola „Administration, industrielle et generale“ (Všeobecný a priemyselný vzťah) by mala pozostávať zo štyroch častí, ktoré by sa venovali metódam riadenia, princípom a elementom riadenia a jeho vlastným skúsenostiam. Boli vydané len prvé dve časti tejto práce rozsahom 100 strán. Účinok Fayola v anglosaskom svete bol oslabený dlhým čakaním na preklad tejto knihy. V roku 1927, americký obchodník a filantrop Edward Albert Filene sa stal iniciátorom založenia Inštitútu medzinárodného manažmentu (International Management Institute) v Geneve, čiastočne financovaného Medzinárodnou organizáciou práce, ktorá zohrávala úlohu centra pre zber a výmenu informácií o popredných postupoch riadenia. Lindell Urvik sa stal riaditeľom IMI v roku 1928 a v 1930 roku vydal preklad práce Fayola. Vydaná kniha bola takmer nedostupná. Prvé anglicky písané výtlačky s názvom „General and Industrial Management“ („Všeobecné a priemyselné riadenie“) boli vydané až v roku 1949. Táto publikácia bola prijatá ako štandard v USA a vo Veľkej Británii.

Podľa Fayola pôsobnosť priemyselných podnikov možno rozdeliť do šiestich skupín:

1. Technická činnosť (výroba, opracovanie a spracovanie).

 ISBN 978-80-225-4656-0

2. Komerčná činnosť (nákup, predaj a barter).
3. Finančná činnosť (hľadanie a optimálna alokácia kapitálu).
4. Činnosti zamerané na zabezpečenie bezpečnosti (ochrana vlastníckych práv a zamestnancov).
5. Účtovníctvo (vytváranie kapitálových fondov, výkazníctvo, kalkulácia nákladov a štatistika).
6. Správna činnosť (plánovanie, organizácia, nariaďovanie, koordinácia, kontrola).

Fayol zdôrazňoval, že bez ohľadu na veľkosť a špecializáciu firmy, v jej činnosti budú vždy prítomné týchto šesť typov základných funkcií. Samozrejme, že pre neziskové organizácie význam prvých piatich funkcii nemusí byť rovnako značný. Fayol odlišoval správu od takzvaného „riadenia“. Správa je činnosť v realizácii ktorej sa zúčastňujú tak riadiaci pracovnici, ako i zamestnanci firiem. Správna funkcia sa líši od ostatných piatich hlavných funkcií a nemala by sa zamieňať s riadením. Riadiť - znamená viesť podnik k určenému cieľu pri čo najlepšom využití všetkých dostupných zdrojov a zabezpečení stability šiestich hlavných funkcií. Správa je jednou zo šiestich funkcií, stabilita ktorej by mala byť zabezpečená riadením.

Takým spôsobom Fayol sa snaží rozhraničiť to, čo je dnes známe ako operačný alebo procesný manažment od strategického manažmentu, ktorý definoval ako riadenie. Fayol netvrdí, že tieto zásady alebo ich aplikácia sú nemenné, ani to, že ich zoznam je úplný. Naopak, píše, že (Sheldrake, J. 1996, s. 91): "množstvo princípov riadenia je bezlimitné, ...zmena situácie môže viesť ku zmene pravidiel, ktoré sa do určitej miery formujú v konkrétnej situácii." Ďalej uvádza štrnástich zásad riadenia, ktoré zohrali osobitnú úlohu v jeho kariére:

1. Deľba práce.
2. Právomoc.
3. Disciplína.
4. Princíp jediného vedúceho.
5. Jednota riadenia.
6. Podriadenosť individuálnych záujmov spoločným záujmom spoločnosti.
7. Odmeňovanie zamestnancov.
8. Centralizácia.
9. Skalárny reťazec (hierarchia riadenia).
10. Poriadok.
11. Spravodlivosť.
12. Stabilita personálu.
13. Iniciatíva.
14. Korporatívny duch.

Podľa Fayola, **plánovanie** je snahou o predvídanie budúcnosti organizácie a určenie opatrení potrebných na prechod k novému stavu. Plánovanie je jedným z kľúčových prvkov riadenia. Základom tohto procesu je vypracovanie formálneho plánu činnosti. Takýto plán by sa mal opierať o zdroje organizácie, typ a význam vykonávanej práce a o predpokladané tendencie vývoja. Fayol bol presvedčený, že formovanie plánu je jednou z najviac obťažných a náročných úloh, ktorým čelí vedenie organizácii a do riešenia ktorej sa musí aktívne zapojiť celá organizácia. Dokonalý plán musí v sebe spájať *celistvosť* (t.j. celkový plán by mal byť podporovaný parciálnymi plánmi jednotlivých útvarov v rámci organizačnej štruktúry organizácie), *nepretržitosť* (plánované činnosti sa musia vnímať ako prvky kontinuálneho vývoja organizácie), *pružnosť* (akceptácia pravdepodobnosti vzniku nepredvídaných okolností) a napokon *presnosť*. Princípom plánovania Fayola zodpovedala aj jeho teória prognózovania, ktorá vyžadovala prípravu jednodňového, týždenného, mesačného, ročného, päť a

desaťročného prognózovania, ktoré následne sa museli upraviť so zreteľom na skutočný vývoj. Fayolové zameranie na plánovanie a prognózovanie bolo unikátne pre svoju dobu.

Druhým prvkom riadenia je **organizácia**, prostredníctvom ktorej podnik získava všetko potrebné pre jeho fungovanie: suroviny, nástroje, kapitál a personál. Fayol upriamuje pozornosť na "zloženie korporácie", t.j. jej organizačnú štruktúru a domnieva sa, že forma, ktorú prijíma podnikateľských subjekt závisí predovšetkým od počtu zamestnancov. Ďalej tvrdí, že s rastom a zložitosťou organizácie, rastie aj počet jej vnútorných funkcií. Analogicky, nárast počtu zamestnancov podmieňuje nevyhnutnosť zvyšovania počtu kontrolných úrovní. Toto všetko spôsobuje formovanie modelu organizačnej pyramídy, ktorú Fayol nazýva skalárnym reťazcom.

Tretí prvok riadenia - **vedenie** má za cieľ dosiahnuť u pracovníkov optimálnu účinnosť v záujmoch celej firmy. Úspech riadenia závisí od kombinácie osobnostných čŕt a znalosti všeobecných princípov riadenia. Podľa Fayola (Sheldrake, J. 1996, s. 101) manažér by mal byť oboznámený s týmito pravidlami:

1. Snažte sa lepšie poznať svojich podriadených.
2. Bojujte z nekompetentnosťou.
3. Podrobne preštudujte všetky detaily zmlúv uzatvorených so zamestnancami.
4. Buďte dobrým príkladom.
5. Vykonávajte pravidelné kontroly organizácie a využite výsledné diagramy pre plánovanie ďalších kontrol.
6. Organizujte spolu s vedúcimi kolegami stretnutia, na ktorých sa formuje smer vývoja a kľúčové priority firmy.
7. Nepridávajte veľký zmysel detailom
8. Usilujte sa o vytvorenie v kolektíve takej klímy, ktorá by vyvolávala jednotnosť, energiu, iniciatívu a lojalitu zamestnancov.

Koordinácia je štvrtý riadiaci prvok Fayola zabezpečujúci optimálnu harmonizáciu rôznych činností organizácie. Koordinácia má uľahčiť fungovanie organizácie a spraviť jej činnosť úspešnejšou prostredníctvom vyváženia rôznych aspektov činnosti organizácie. Fayol navrhoval usporadúvať týždenné porady vedúcich oddelení (Sheldrake, J. 1996, s. 102): „Tieto zasadnutia majú informovať vedenie o činnosti firmy. Na poradách sa majú prediskutovávať problémy kooperácie jednotlivých oddelení a riešiť iné rôzne otázky spoločného záujmu. Účastníci takých porád by nemali zostavovať plán, ale venovať sa otázkam jeho realizácie v existujúcich podmienkach. Na každom z týchto stretnutí sa ma hovoriť iba o relatívne krátkom, zvyčajne nie viac ako týždennom období harmonizácii aktivít a určovaní súčasných priorít.“

Posledným riadiacim prvkom je **kontrola,** ktorý je určený na zabezpečenie súladu všetkého, čo sa deje v organizácii podľa plánu, prijatým zásadám a prevádzkovým inštrukciám. V tomto kontexte cieľom kontroly sa stáva zistenie nedostatkov a chýb a ich následne odstránenie a zabraňovanie. Kontrola stimuluje proces spätnej väzby, vďaka ktorej sa organizácia prispôsobuje meniacim sa okolnostiam. Podľa Fayola, vykonávať kontroly by malo nielen vedenie, ale aj nestranné orgány dohľadu, ktoré nie sú spojené s kontrolujúcimi pracovníkmi. Kontrola tohto druhu je síce drahý doplnok k riadeniu, ale schopná zabezpečiť také údaje, ktoré zostávajú neprístupné v bežných kontrolách.

3 Teoretický model kreatívneho priemyslu

Všetky doterajšie snahy o konceptualizáciu kreatívnych odvetví sa zakladali na osobitnom spôsobe racionalizácie a štandardizácie kultúrneho alebo kreatívneho obsahu, zdôrazňovali prízvuk na nové experimenty určené na pridanie kultúrnemu hospodárstvu „predajnej“ formy a vyčlenení unikátnej kompetencii pracovnej sily - kreativity (Hesmondhalgh, D. 2003, Miles, I. 2013, Munro, E. 2017, Potts, J 2008, Freeman, A. 2012, 2015). Niektoré z týchto prístupov

pripúšťajú použitie aj niektorých štatistických metód, prostredníctvom ktorých je možná aplikácia prístupov aj na úrovni národohospodárskej politiky. Zvyšovanie významnosti kreatívneho priemyslu začalo vykazovať akceleráciu až v posledných dvoch desaťročiach. Bolo to spojené so zmenou spotrebiteľskej orientácie. V súčasnosti spotrebiteľ nie je naklonený robiť nákup s orientáciou na nevyhnutnosť alebo potrebu, ale podľa vlastného vkusu. Zároveň kreativita a kultúra zvýrazňujú unikátnosť súčasnej situácii tým, že formujú hospodársky hegemónny faktor. Približne podobnú hegemóniu v priemysle intervenovali najprv parné stroje, od roku 1830, následne od roku 1890 – elektrické zariadenia a počas H. Forda – spaľovacie motory. V súčasnosti, v moderných kreatívnych industriách najväčšie prevádzkové náklady sú spojené s kreatívnou prácou. A nakoľko kreatívna práca je dnes prítomna vo všetkých odvetviach národného hospodárstva, tak tie odvetvia, v ktorých kreatívna práca dominuje môžeme pomenovať ako kreatívne.

Kreatívne odvetvia sú singulárnymi užívateľmi kreatívnej práce, čo zároveň charakterizuje aj ich špecifika. Freeman vo svojich úvahách (Freeman, A. 2012, 2015) sa pokúša o inštrumentalizáciu a uchopenie nie intuitívnych, ale pevných, pochopiteľných pre štatistiku parametrov kreatívnej práce. Freeman tvrdí, že potrebný štatistický aparát už existuje a je známy ako **prístup „intenzity“**. Takmer každé odvetvie má určitý podiel zamestnancov, ktoré participujú pri vytváraní špecifického produktu alebo služby, ktorý je pre príslušné odvetvie charakteristický. Ostatná časť ľudských zdrojov vykonáva podpornú organizačnú činnosť, ktorou obsluhuje odvetvie. Analogicky je možné určiť podiel kreatívnych zamestnancov vnútri kreatívnych odvetví, ktoré vytvárajú špecifický produkt a podiel tých, ktorí organizujú a vytvárajú podmienky pre kreatívnu prácu vnútri kreatívnych odvetví. Následne pomer množstva kreatívnej zamestnanosti k podružnej zamestnanosti pre príslušné kreatívne odvetvie môže poskytnúť „hľadaný“ koeficient intenzity kreatívnej práce (Freeman, A. 2015, s. 354–355). Použitím štatistických dát z oblastí „demografia podnikov“, ktoré ma k dispozícii EUROSTAT, tak aplikáciou metódy „intenzity“ môžeme prezentovať v tabuľke 1 na ktorej sme vypočítali intenzitu kreativity na Slovensku vo vybraných odvetviach kreatívneho priemyslu na Slovensku.

Avšak tieto číselne rady by sme mali podľa Freemana upresniť a čo je najdôležitejšie, zaviesť definíciu kreativity, duševnej práce. Freeman neprijíma existujúce snahy o definíciu kreatívnej práce prostredníctvom talentu alebo vzdelania, ale odporúča uchopiť kreatívnu práce prostredníctvom „nenahraditeľnosti“ – kreatívna práca nemôže byť substituovaná mechanizmami v princípe. Nemechanizovaný, v tomto prístupe, znamená neopakovateľný, unikátny. Každý kreatívny produkt – film, kniha alebo počítačová hra majú komponenty, ktoré sú vytvárané aj strojmi aj tvorivosťou. Unikátnosť produktu je tým aspektom tovaru, ktorý je vytvorený tvorivou prácou. Ľudstvo sa usiluje o nahradenie ľudskej práce strojmi, ale len nenahraditeľná práca môže zostať trvácnou. Hranicami takého progresu bude spoločnosť, v ktorej nie je žiadna duševna práca, ale spoločnosť v ktorej bude len nenahraditeľná práca. Freeman neposkytuje alternatívny zoznám kreatívnych odvetví, ale formuluje prístup, ktorý by poskytol kritéria pre novú klasifikáciu kreatívnych odvetví a štatistický inštrumentárium pre výpočet kreativity. Takej kreativity, ktorá sa zachová v podmienkach najintenzívnejšej automatizácii alebo robotizácii práce vo všetkých výrobných odvetviach. Na základe vyššie uvedeného, kreatívne odvetvia sa zoskupujú do kreatívneho priemyslu nie preto, že majú štatút kultúrnych, ale preto že vo svojich základoch sa opierajú o kreatívnu prácu.

Prekladaný teoretický model umožňuje racionalizovať, štandardizovať a vypracovať adekvátne merateľné inštrumentárium, pomocou ktorého by sa mohla hypoteticky ohodnotiť produktivita kreatívnej práce. V súčasnosti však výskumné metódy kreatívnej práce sa ani nepribližujú k otázke, akým spôsobom by sa mohla vypočítať produktivita práca jednotlivého kreatívneho pracovníka, čo od začiatku predstavuje neriešiteľný problém pre podnikateľskú

sféru a štátnu správu. Také abstrahovanie kreatívnej práce manifestuje v neustálom súboji kreatívneho manažmentu s relatívnou autonómiou kreatívnych pracovníkov.

Tabuľka 1
Pomer kreatívnych zamestnancov k celkovému počtu zamestnaných vo vybraných odvetviach kreatívneho priemyslu na Slovensku (v tisícoch zamestnancov)

		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Tlač a rozmnožovanie nahratých nosičov (C18)	kreatívni zamestnanci	6,8	7	5,9	6,9	7,7	8,9	6,4	7,8
	celkový počet zamestnancov	6,8	7,0	6,1	7,3	8,8	8,9	6,8	8,6
	intenzita kreativity	100%	100%	97%	95%	88%	100%	94%	91%
Vydavateľské činnosti (J58)	kreatívni zamestnanci	6,4	7,3	3,3	3,4	2,8	3,1	3,6	2,9
	celkový počet zamestnancov	9,7	7,3	3,8	4,4	3,8	3,2	3,6	:
	intenzita kreativity	66%	100%	87%	77%	74%	97%	100%	:
Programovanie a vysielanie (J60)	kreatívni zamestnanci	3,7	3,5	3,4	3,5	3,2	2,6	5,2	3,9
	celkový počet zamestnancov	4,4	3,5	3,7	3,5	3,2	:	5,2	:
	intenzita kreativity	84%	100%	92%	100%	100%	:	100%	:
Iné odborné, vedecké a technické činnosti (M74)	kreatívni zamestnanci	4,3	4,5	2,5	3	5,4	7,2	10,1	10,8
	celkový počet zamestnancov	5,9	5,2	3,2	7,0	8,3	10,2	12,8	13,2
	intenzita kreativity	73%	87%	78%	43%	65%	71%	79%	82%
Kreatívne, umelecké a zábavné činnosti (R90)	kreatívni zamestnanci	7,5	7,5	6,6	10,6	8,9	9	9	9,4
	celkový počet zamestnancov	8,5	6,4	6,8	12,1	8,9	9,0	9,0	10,0
	intenzita kreativity	88%	117%	97%	88%	100%	100%	100%	94%
Knižnice, archívy, múzeá a iné kultúrne činnosti (R91)	kreatívni zamestnanci	4,7	5,8	6,6	7,1	7	5,3	8,1	9,2
	celkový počet zamestnancov	5,7	5,8	6,6	7,7	7,0	6,6	8,6	9,9
	intenzita kreativity	82%	100%	100%	92%	100%	80%	94%	93%

Zdroj: Eurostat, vlastné prepočty.

Nemerateľnosť kreatívnej práce pomocou systému komerčných vzťahov, ktorý porovnáva všetko zo všetkým, aj tak nebrzdí snahu o špecializáciu, racionalizáciu, štandardizáciu, t.j. inštitutalizáciu kreatívnej práce v kreatívnych odvetviach.

4 Záver

Rôzne typy pracovníkov by sa mali riadiť rôzne. Ako odporúčal Fayol vo svojej koncepcie správy spoločnosti (Sheldrake, J. 1996, s. 91): "množstvo princípov riadenia je bezlimitné, ...zmena situácie môže viesť ku zmene pravidiel, ktoré sa do určitej miery formujú v konkrétnej situácii." Súčasne podmienky vytvárania hodnôt v kreatívnych odvetviach vyžadujú, aby podriadení boli riadení ako partneri, a partnerstvo vylučuje riadenie, nakoľko sa predpokladá rovnosť účastníkov. Partneri si nemôžu navzájom prikazovať, môžu sa navzájom len presvedčovať. Teda môžeme povedať, že riadenia personálu čo raz častejšie sa podoba marketingovej činnosti. A v marketingu sa nič nezačína s otázky „Čo chceme my?“, všetko sa začína z otázok: „Čo chce druha strana? Aké ma hodnoty? Aké ma ciele? Aké výsledky chce dosiahnuť?“ A v tejto situácia už nevyhovuje metóda riadenia – teória „X“ a teória „Y“, ani

 ISBN 978-80-225-4656-0

žiadna iná klasická teória riadenia. Možno by stálo za uváženie naformulovať úlohu iným spôsobom a úplne odmietnuť riadenia ľudských zdrojov. Východzím bodom môže byť riadenie orientované na efektívnosť alebo na stanovený výsledok.

Zvyšovanie efektívnosti kreatívneho pracovníka (pracovníka duševnej práce) by sa malo stať cieľom personálneho manažmentu tak, ako bolo zvyšovanie produktivity práce nekvalifikovaného výrobného pracovníka cieľom personálneho riadenia od čias Taylora a Fayola. Na tento účel, okrem iného, sa budú vyžadovať aj celkom iné prístupy k personálu organizácii a ich práce, a to že ľudí nie je potrebné riadiť, úlohou je usmerňovať ľudí. Cieľom je urobiť maximálne efektívnymi špecifické praktické znalosti a vedomosti každého zamestnanca.

Poznámka
Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0340/19 „Podnikateľský rozmer subjektov kreatívneho priemyslu v kontexte inovácií a inteligentného rastu“ v rozsahu 100%.

Použitá literatúra (References)

Armstrong, A. - Page, N. (2015). *Creativity and constraint: leadership and management in the UK creative industries.* https://www.screenskills.com/media/1560/creativity_and_constraint_leadership_and_management_in_uk_2015.pdf. [accessed 30.08.2019]

Drucker, P.F. (2001). *The essential Drucker*. Selection from the management Works of Peter F. Drucker. HARPERBUSINESS 2001. ISBN 0-0662-1087-9.

Final report. (2010). *OMC – Expert Working Group on maximising the potential of Cultural and Creative Industries, in particular that of SMEs*. 2010. http://kultur.creative-europe-desk.de/fileadmin/user_upload/omk_cci-report_en.pdf. [accessed 30.09.2019]

Florida, R. (2012). *The Rise of the Creative Class*. Basic Books; 2 edition, 2012. ISBN 978-046-50-299-3

Freeman A. (2012). *Is Creation an Industry? A Constructive Critique of the Economics of the Cultural and Creative Industries.* L.: Metropolitan University.

Freeman A. (2015). Twilight of the Machinocrats: Creative Industries, Design, and the Future of Human Labour // Pijl K. van der. (ed.). *Handbook of the International Political Economy of Production.* Cheltenham: Edward Elgar. P. 352–374.

Hesmondhalgh D. (2003). *The Cultural Industries*. London: SAGE Publication. 2003. ISBN 978-1-5264-2409-9.

Howkins, J. (2009). *Creative Ecologies: Where Thinking is a Proper Job*, UQP. 2009. http://www.creativeeconomy.com/think.htm. [accessed 22.08.2019]

Miles, I. - Gee, S. (2013). Innovation and Creative Places. In *Innovation Policy Challenges for the 21st Century*. New York: Routledge. 2013. pp. 227 – 243. ISBN 978-0-415-89612-2.

Munro, E. (2017). *Building soft skills in the creative economy: Creative intermediaries, business support and the 'soft skills gap"*. Glasgow: University of Glasgow Centre Department of Theatre, Film and Television Studies, Gilmorehill Centre, G12 8QQ, Scotland1. Poetics 64, 2017

Potts, J. - Cunningham, S. - Hartey, S. - Ormerod, P. Social network markets: A new definition of the creative industries. *Journal of Cultural Economics*. 2008. Issue 32, No. 3.. pp. 167 – 185.

Sheldrake, J. (1996). *Management Theory: From Taylorism to Japanization*. International Thomson Business Press, 1996. ISBN 9780412572401

Throsby, D. *Economics and Culture*. Cambridge University Press. 2001. ISBN 0-521-58639

Urwick, L. (1937). The Funktion of Administration with Special Reference to the Work of Henry Fayol. In Gulick, L. – Urwick, L. (eds.). *Papers on the Science of Administration*. New York: Institute of Public Administration, pp. vii, 195. DOI 10.1177/000271623819700157.

Contact

Andrej Kovalev
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: andrej.kovalev@euba.sk

Analýza vzájomného vzťahu medzi reputáciou podniku a jeho rentabilitou
Analysis of the relationship between corporate reputation and profitability

Mária Kozáková – Vladimír Hojdik

Abstract
Reputation as an intangible asset enables a company to manage the expectations and needs of its stakeholders. It is one of the other tools in the efforts of each company to survive and improve its competitive position. Corporate reputation can create differentiation and barriers to other competitors in the market. Can encourage stakeholder groups to perform certain activities that improve the company's financial situation in terms of profit or market value. The aim of this paper is to analyze the relationship between corporate reputation and profitability using the Roberts-Dowling model and mathematical-statistical methods.

JEL classification*: M 10, M 14, M 20..*
Keywords*: reputácia podniku, rentabilita, trhová hodnota, ROA, ROE, ROS.*

1 Úvod

Reputácia ako druh nehmotného majetku umožňuje podniku riadiť očakávania a potreby svojich stakeholderov. Je to jeden z ďalších nástrojov v úsilí každého podniku prežiť a zlepšiť svoju konkurenčnú pozíciu. Tento majetok je ťažké získať a jeho tvorba zvyčajne vyžaduje vysoko kvalitné produkty počas niekoľkých rokov, stabilné finančné výsledky, neustálu inovačnú aktivitu, schopnosť reagovať na požiadavky záujmových skupín, trvalý technologický pokrok, vysoký obchodný úspech atď. Reputácia je zdroj, ktorý má strategický význam, pretože môže vytvoriť diferenciáciu a bariéry vo vzťahu k konkurentom na trhu. Dokáže podnietiť skupiny stakeholderov k tomu, aby vykonávali určité činnosti, ktoré zlepšujú finančnú situáciu podniku z hľadiska zisku, či trhovej hodnoty. Na jednej strane lepšia finančná situácia vedie k zvýšeniu reputácie podniku (najmä pri riešení problému z hľadiska investora), ale na druhej strane pozitívnejšia reputácia podniku môže zlepšiť výkonnosť podniku. Príspevok sa zameriava na analyzovanie vzájomného vzťahu medzi reputáciou podniku a jeho rentabilitou a to pomocou modelu Roberts-Dowling a matematicko-štatistických metód. Roberts - Dowling model vychádza z predpokladu, že pozitívna reputácia dokáže podniku zabezpečiť dosiahnutie vyšších ziskov do budúcna a z predpokladu, že investori sa riadia výsledkami podniku, ktorý dosahuje v súčasnosti.

2 Koncept reputácie podniku a vzájomný vzťah s finančnou výkonnosťou podniku

Reputácia je zdroj, ktorý má strategický význam, pretože môže vytvoriť diferenciáciu a bariéry vo vzťahu k konkurentom na trhu. Dokáže podnietiť skupiny stakeholderov k tomu, aby vykonávali určité činnosti, ktoré zlepšujú finančnú situáciu podniku z hľadiska zisku či trhovej hodnoty. Koncept reputácie podniku pritiahol pozornosť podnikov a rovnako aj akademikov najmä v posledných rokoch. Avšak nedostatok systematickej pozornosti venovanej reputácii podniku vyústilo do rôznorodosti spracovania problematiky budovania a skúmania reputácie podniku

Reputácia je identifikovaná ako kľúčové nehmotné aktívum, ktoré vytvára dodatočnú hodnotu pre podnik, avšak nevytvára túto hodnotu sama, v kombinácii s inými zdrojmi podniku. Korelácia medzi reputáciou a finančnou výkonnosťou podnikov sa môže uskutočniť niekoľkými spôsobmi: vytváranie zisku, úspešná reakcia na konanie konkurentov, pritiahnutie kapitálu a strategických partnerov, vysoká spokojnosť zákazníkov a opakované nákupy atď.(Krstić, 2014)

Finančná výkonnosť je vnímaná ako dôležitý atribút pre hodnotenie reputácie a meranie reputácie podniku závisí od finančnej výkonnosti podniku ako na najdôležitejšom indikátore. Finančná výkonnosť meraná zvyčajne ziskovosťou, konkurencieschopnosťou, či rizikom spojeným s investíciami, je vo veľkej miere založená na očakávaniach finančnej komunity. Čo znamená, že skutočne dôležité je to, ako atribúty finančnej výkonnosti interpretujú stakeholderi.

Vzťah medzi reputáciou podniku a jeho finančnou výkonnosťou je zložitý, z viacerých dôvodov. Prvým dôvodom je to, že zisk prináša finančné prostriedky na investovanie do spoločensky zodpovedných činností. Ak podnik dosahuje nadmerné zisky, vytvára sa priestor pre podnik investovať tieto prostriedky do spoločensky zodpovednejšieho správania, ktoré uspokojuje očakávania rôznych skupín stakeholderov, pričom takéto správanie podniku môže pomôcť zvýšiť jeho reputáciu v budúcnosti. Hodnotiace kritériá, ktoré stakeholderi používajú na posúdenie reputácie podniku sa môžu líšiť v závislosti od ich očakávaní v súvislosti s úlohou podniku. Napríklad spotrebitelia môžu očakávať, že podniku poskytne kvalitné produkty, investori môžu očakávať vysokú návratnosť investícií, zatiaľ čo environmentálne skupiny môžu očakávať udržateľné environmentálne správanie podniku. Druhý dôvod tejto zložitosti je vysvetlený teóriou stakeholderov. Všetky skupiny stakeholderov musia byť rovnako uspokojené. Splnenie očakávaní jednej skupiny nemôže byť na úkor inej skupiny. Tretím dôvodom je, že reputácia podniku často predstavuje vnímanie kvality riadenia podniku zo strany stakeholderov. Stakeholderi často považujú reputáciu podniku za spoločenskú zodpovednosť a za jeden z náznakov schopností vrcholových manažérov efektívne riadiť podnik v meniacom sa prostredí (Hammond & Slocum, 1996).

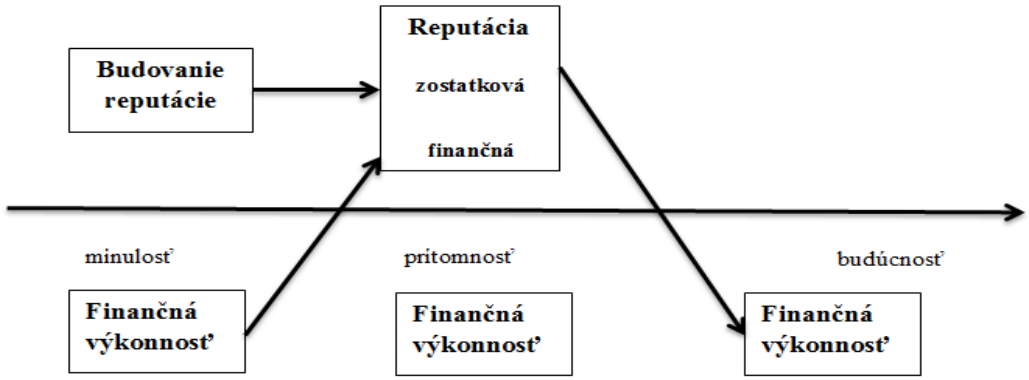
Rozmanitosť potenciálnych výhod, ktoré sú výsledkom pozitívnej reputácie podniku, poukazuje na významnú koreláciu medzi reputáciou a finančnou výkonnosťou. Medzi reputáciou podniku a finančnou výkonnosťou sa vyvinuli tri prístupy znázorňujúce vzťah kauzality (Surroca, et. al., 2010):

- *Prvý prístup: pozitívne riadenie stakeholderov pozitívne ovplyvňuje finančnú výkonnosť:* Hlavným argumentom je, že dobré riadenie znamená pozitívne vzťahy s kľúčovými stakeholdermi, čo zase zvyšuje finančnú výkonnosť. Základným predpokladom tejto teórie je to, že reputácia podniku môže byť nehmotným majetkom, ktorý vedie k efektívnejšiemu využívaniu zdrojov, čo má pozitívny vplyv na finančnú výkonnosť.
- *Druhý prístup: finančná výkonnosť pozitívne ovplyvňuje reputáciu podniku:* Hlavným argumentom je, že lepšia finančná výkonnosť vedie k prebytku zdrojov, ktoré podnikom poskytujú finančné prostriedky.
- *Tretí prístup: synergický efekt:* Tretí prístup naznačuje, že existuje synergický vzťah medzi finančnou výkonnosťou a reputáciou podniku. Reputácia je prediktorom, a zároveň dôsledkom finančnej výkonnosti, čím vytvára virtuálny kruh. Na jednej strane lepšia finančná situácia vedie k zvýšeniu reputácie podniku (najmä pri riešení problému z pohľadu investora); na druhej strane lepšia reputácia podniku môže zlepšiť výkonnosť podniku.

Podnik má väčšiu šancu na udržanie vynikajúcich výkonov v priebehu času, ak má pozitívnu reputáciu. Reputácia podniku má silný vplyv na zisk, výnosnosť a iné finančné výsledky. Toto zdôrazňuje dôležitosť posilnenia a budovania reputácie. Reputácia podniku zohráva dôležitú úlohu aj pri vysvetľovaní trhovej hodnoty podniku a odráža sa vo vzťahu medzi trhovou hodnotou podniku a jej účtovnou hodnotou. Ide o rozdiel medzi účtovnou hodnotou podniku a jej ocenením investormi (trhová hodnota) (Riahi-Belkaoui, 2003).

 ISBN 978-80-225-4656-0

Obrázok 1
Model reputácia podniku - dynamika finančnej výkonnosti



Zdroj: (Roberts & Dowling, 2002)

3 Použitá metodika

Cieľom príspevku je poukázať na vzájomný vzťah medzi reputáciou podniku a jeho rentabilitou a to pomocou modelu Roberts-Dowling a matematicko-štatistických metód. Roberts - Dowling model vychádza z predpokladu, že pozitívna reputácia dokáže podniku zabezpečiť dosiahnutie vyšších ziskov do budúcna. Model pracuje s chápaním reputácie ako rozdielom medzi trhovou a účtovnou hodnotou, pričom je dôraz kladený na investorov. Pre vyčíslenie trhovej hodnoty bolo nutné získať údaje o počte akcií a ich cene na burze. Údaje o počtoch akcií boli získané z výročných správ jednotlivých spoločnosti a údaje o cenách akcií z burzy cenných papierov. Pre vyčíslenie kmeňového kapitálu ako účtovnej hodnoty, boli použité údaje o menovitej hodnote z výročných správ spoločnosti. Pre výpočet ukazovateľov rentability boli použité údaje z účtovných závierok jednotlivých spoločností za roky 2011-2018.

Pre overenie vzájomného vzťahu medzi reputáciou podniku a jeho rentabilitou boli použité matematicko – štatistické metódy a to korelačná a regresná analýza. Korelačná analýza je analýza závislosti dvoch premenných. Pomocou nej zisťujeme či ak sa mení 1 premenná, či to ovplyvňuje druhú premennú. Priama korelačná závislosť znamená, že ak rastie jedna premenná, potom aj druhá rastie. Nepriama korelačná závislosť znamená, že keď jedna premenná rastie, potom druhá klesá. Výsledkom korelačnej analýzy je koeficient r, ktorý nadobúda hodnoty v intervale od -1 do +1. Mínus 1 znamená absolútnu nepriamu lineárnu závislosť, 0 znamená žiadnu závislosť a 1 znamená absolútnu priamu lineárnu závislosť. Inými slovami: čím je korelačný koeficient bližšie k 0, tým je vzťah medzi skúmanými premennými slabší, resp. neexistujúci. Naopak čím je bližšie k 1 alebo k -1, tým je vzťah medzi premennými silnejší. Hodnoty koeficientu korelácie 0,8 až 1 (-0,8 až -1) sú považované zvlášť silné, teda medzi premennými existuje veľmi silná vzájomná závislosť. Hodnoty 0,4 až 0,8 (-0,4 až -0,8) sú stredne silné a od 0 do 0,4 (-0,4 až 0) sú považované za slabé.

Pre štatisticky významné výsledky sa pokúsime vytvoriť regresnú funkciu a graficky výsledok načrtnúť. Ak je medzi premennými lineárny vzťah, potom nám regresná analýza umožní presne matematicky vyjadriť tento vzťah. Napr. ak zvýšime premennú X (nezávislú premennú, IV) o 1 jednotku, tak sa druhá premenná (závislá, DV) zvýši o 1,25.

Matematický vzťah premenných vregresnej rovnici sa vyjadruje nasledovne:

$$Y = b_0 + b_1 * X + e$$

 ISBN 978-80-225-4656-0

4 Analýza vzájomného vzťahu medzi reputáciou podniku a jeho rentabilitou

Reputácia podniku je tvorená rôznymi záujmovými skupinami. Od dodávateľov, odberateľov, zákazníkov až po investorov. Preto o úrovni reputácie podniku vypovedajú aj ukazovatele ako trhová hodnota akcie a dividendový výnos. Podniky, ktoré dokážu vyplácať dividendy a dosahujú rast ceny akcií na trhu, pôsobia dôveryhodne a sú atraktívne pre nových investorov. Model, ktorý pracuje s trhovou hodnotou podniku a reputáciou podniku vnímanou investormi sa nazýva model Roberts a Dowling - model pozitívnej reputácie - finančnej výkonnosti.

Tabuľka 1

Výpočet reputácie Volkswagen AG podľa modelu Roberts - Dowling

Rok	**2018**	**2017**	**2916**	**2015**	**2014**	**2013**	**2012**	**2011**
VOLKSWAGEN AG								
Počet kmeňových akcií *(mil.ks)*	295	295	295	295	295	295	295	295
Kmeňový kapitál *(mil. EUR)*	755	755	755	755	755	755	755	755
Zatv. cena kmeň. akcií *(EUR)*	138,92	166,45	133,35	133,75	184,65	204,15	172,15	115,75
Trhová hodnota kmeňového kapitálu (*mil. EUR)*	41 046	49 782	40 354	41 991	53 146	58 103	48 025	30 586
Rozdiel (trhová hodnota-kmeň. kapitál (*mil. EUR)* = **reputácia podľa R-D modelu**	40 292	49 026	39 598	41 235	52 390	57 347	47 270	29 830
DAIMLER AG								
Počet kmeňových akcií *(mil.ks)*	1 069	1 069	1 069	1 069	1 069	1 069	1 067	1 066
Kmeňový kapitál *(mil. EUR)*	3 070	3 070	3 070	3 070	3 070	3 070	3 064	3 060
Zatv. cena kmeň. akcií *(EUR)*	45,91	70,80	70,72	77,58	68,90	62,90	41,32	33,92
Trhová hodnota kmeňového kapitálu (*mil. EUR)*	49 116	75 744	75 659	82 998	73 712	67 289	44 112	36 170
Rozdiel (trhová hodnota-kmeň. kapitál (*mil. EUR)* = **reputácia podľa R-D modelu**	46 046	72 674	72 589	79 928	70 642	64 220	41 049	33 110
PSA Groupe								
Počet kmeňových akcií *(mil.ks)*	905	905	860	809	783	355	355	234
Kmeňový kapitál *(mil. EUR)*	905	905	860	809	783	355	355	234
Zatv. cena kmeň. akcií *(EUR)*	18,65	16,96	15,50	16,21	10,22	9,44	5,47	12,11
Trhová hodnota kmeňového kapitálu (*mil. EUR)*	16 871	15 341	13 325	13 103	8 003	3 349	1 941	2 834
Rozdiel (trhová hodnota-kmeň. kapitál (*mil. EUR)* = **reputácia podľa R-D modelu**	15 966	14 437	12 464	12 295	7 220	2 994	1 586	2 600

Vlastné spracovanie

Tabuľka 1 znázorňuje výsledky vybraných spoločností a to v rokoch 2011-2018. Pre uskutočnenie prepočtu bolo nutné v prípade spoločnosti Volkswagen získať údaj o počte

kmeňových akcií (nakoľko podnik má aj prioritné akcie). Pomocou údajov o menovitých hodnotách sme dospeli k výpočtu účtovnej hodnoty kmeňového kapitálu. Prostredníctvom zatváracích cien akcií ku koncu roka sme zasa vyčíslili trhovú hodnotu kmeňového kapitálu jednotlivých spoločností. Rozdiel medzi trhovou a účtovnou hodnotou predstavuje podľa modelu R-D reputáciu podniku.

Tabuľka 2

Ukazovatele rentability vybraných subjektov za analyzované roky 2011-2018

VOLKSWAGEN AG								
Rok	**2018**	**2017**	**2016**	**2015**	**2014**	**2013**	**2012**	**2011**
ROA	2,7%	2,8%	1,3%	-0,4%	3,2%	2,8%	7,1%	6,2%
ROE	10,4%	10,7%	5,8%	-1,5%	12,3%	10,2%	26,7%	24,9%
ROS	5,2%	5,0%	2,5%	-0,6%	5,5%	4,6%	11,4%	9,9%
DAIMLER AG								
ROA	2,7%	4,3%	3,6%	4,0%	3,8%	5,2%	4,0%	4,1%
ROE	11,5%	16,6%	14,9%	15,9%	16,4%	20,1%	14,3%	14,6%
ROS	4,5%	6,6%	5,7%	5,8%	5,6%	7,4%	5,7%	5,7%
PSA Groupe								
ROA	5,5%	4,1%	4,8%	2,4%	-0,9%	-3,7%	-7,6%	1,1%
ROE	17,3%	14,1%	14,7%	9,8%	-5,3%	-28,5%	-48,4%	5,4%
ROS	4,6%	3,6%	4,0%	2,2%	-1,1%	-4,1%	-8,9%	1,3%

Vlastné spracovanie

Tabuľka 2 znázorňuje výsledky ukazovateľov rentability spoločností. Vybrané boli ukazovatele ROA (rentabilita aktív), ROE (rentabilita vlastného kapitálu) a ROS (rentabilita tržieb). Výpočet bol uskutočnený prostredníctvom údajov z účtovnej závierky.

Tabuľka 3

Výsledky korelačnej analýzy spoločnosti Volkswagen AG

	Reputácia (mil. EUR)	*ROA*	*ROE*	*ROS*
Reputácia (mil. EUR)	**1**			
ROA	**-0,12**	1		
ROE	**-0,17**	1,00	1	
ROS	**-0,11**	1,00	0,99	1

Vlastné spracovanie

V prípade spoločnosti Volkswagen AG vidíme, korelačné koeficienty dosahujú záporné hodnoty, čo hovorí o negatívnej korelácii a nepriamej korelačnej závislosti. Celkovo možno skonštatovať, že medzi reputáciou podniku a rentabilitou podniku existuje slabý vzájomný vzťah.

Tabuľka 4

Výsledky korelačnej analýzy spoločnosti DAIMLER AG

	Reputácia (mil. EUR)	*ROA*	*ROE*	*ROS*
Reputácia (mil. EUR)	**1**			
ROA	**0,22**	1		
ROE	**0,49**	0,93	1	
ROS	**0,38**	0,95	0,95	1

Vlastné spracovanie

V prípade spoločnosti DAIMLER AG a vypočítaných ukazovateľov, korelačný koeficient pozitívne hodnoty. Hodnoty korelačného koeficientu ukazovateľov sú však nízke, a preto

 ISBN 978-80-225-4656-0

celkovo možno skonštatovať, že existuje slabý vzájomný vzťah reputáciou podniku a jeho rentabilitou.

Tabuľka 5
Výsledky korelačnej analýzy spoločnosti PSA GROUPE

	Reputácia (mil. EUR)	*ROA*	*ROE*	*ROS*
Reputácia (mil. EUR)	**1**			
ROA	**0,86**	1		
ROE	**0,81**	0,99	1	
ROS	**0,83**	1,00	0,99	1

Vlastné spracovanie

Pri pohľade na hodnoty korelačných koeficientov a sledovaní vzájomného vzťahu medzi rentabilitou spoločnosti PSA Groupe a reputáciou spoločnosti možno skonštatovať, že medzi premennými existuje silný vzájomný vzťah pretože korelačný koeficient dosahuje hodnotu vyššiu ako 0,8.

Výsledky regresnej analýzy potvrdzujú výsledky korelačnej analýzy. Vyznačené hodnoty signifikancie vypovedajú o tom, či sú výsledky štatisticky významné. V prípadoch, kedy hodnoty signifikancie sú < 0,05 ide o štatisticky významné výsledky, čo znamená, že zamietame hypotézu H_0 a model bol zvolený správne. Pri detailnejšom pohľade na vybrané podniky si možno všimnúť, že v prípade spoločností Volkswagen AG a DAIMLER AG ani jeden výsledok nie je štatisticky významný. Naopak, v prípade spoločnosti PSA Groupe sú štatisticky významné všetky výsledky, čo potvrdzuje aj výsledok korelačnej analýzy, kedy bol identifikovaný silný vzájomný vzťah medzi reputáciou podniku a jeho rentabilitou.

Tabuľka 6
Analýza hladiny významnosti

Vzťah medzi reputáciou a ukazovateľom	*Significance F (P-value, α < 0,05)*		
	VOLKSWAGEN AG	DAIMLER AG	PSA Groupe
ROA	0,772	0,600	**0,006**
ROE	0,689	0,215	**0,016**
ROS	0,793	0,35	**0,011**

Vlastné spracovanie

Z testovaných premenných má najväčší vplyv ukazovateľ rentabilita aktív, ktorý 73,75 % - tami vysvetľuje variabilitu reputácie podniku. Regresná funkcia má v tomto prípade tvar: $Y = -0,05 + 6,36 \cdot 10^6 x$, pričom ide o pozitívnu závislosť. Hodnota $b_1 = 6,36 \cdot 10^6 x$ hovorí, že ak reputácia podniku vzrastie o 1 jednotku, tak reputácia podniku vzrastie o $6,36 \cdot 10^6$.

Tabuľka 7
Regresná analýza ukazovateľov a reputácie spoločnosti PSA Groupe

Výsledky regresnej analýzy premenných spoločnosti PSA Groupe					
Ukazovateľ	b_0	b_1	*Tvar regresnej funkcie*	$b_1 < 0$ $b_1 > 0$	*P- value*
ROA	-0,05	$6,36 . 10^6$	$Y = -0,05 + 6,36 . 10^6x$	$b_1 > 0$ pozitívna závislosť	0,006
ROE	-0,31	$3,31 . 10^5$	$Y = -0,31 + 3,31 . 10^5$	$b_1 > 0$ pozitívna závislosť	0,016
ROS	-0,06	$6,67 . 10^6$	$Y = -0,06 + 6,67 . 10^6$	$b_1 > 0$ pozitívna závislosť	0,011

Vlastné spracovanie

5 Záver

Výsledky poukazujú na to, že vzťahy medzi rentabilitou a reputáciou podniku nemožno zovšeobecniť a že sa výsledky medzi vybranými subjektami líšia navzájom. Použitím štatistických metód sme overovali vzájomný vzťah medzi reputáciou podniku a jeho rentabilitou. Analýza vychádza zo spracovania ukazovateľov rentability a zameriava sa výhradne na vybrané subjekty pôsobiace v automobilovom priemysle a kvantifikáciu reputácie podniku definovanú ako rozdiel medzi trhovou a účtovnou hodnotou.

Problematika skúmania vzájomného vzťahu medzi reputáciou podniku a jeho rentabilitou má viacero slabých miest. Po prvé, ide o nedostatok konsenzu týkajúceho sa definície reputácie podniku. V literatúre sa stretávame s nejednotnosťou a nejednoznačnosťou definície reputácie podniku. Jednotný prístup a názor na túto problematiku neexistuje. Druhým obmedzením je absencia hlbšieho spracovania problematiky v oblasti vzájomného vzťahu medzi reputáciou podniku a finančnou výkonnosťou, či výsledkami podniku a kvantitatívnych metód, pomocou, ktorých možno reputáciu podniku merať a to s ohľadom na všetky skupiny stakeholderov podniku, nie iba na investorov.

V trhovej ekonomike narastá význam nehmotných zložiek majetku podniku ako sú dôvera a reputácia, predovšetkým z dôvodu prínosov premietajúcich sa v lepšej konkurenčnej pozícii podniku či finančnej kondícii. Aj napriek tomu, že nedostatok peňazí môže priniesť podniku bankrot, je to častejšie strata pozitívnej reputácie, ktorá môže podnik poškodiť z pohľadu dlhodobého horizontu, preto činnosti zamerané na riadenie reputácie podniku a snaha o udržanie pozitívnej reputácie by mali tvoriť súčasť podnikových aktivít.

Použitá literatúra (References)

Hammond, A.S. – Slocum, W. J. The Impact of Prior Firm Financial Performance on Subsequent Corporate Reputation. *Journal of Business Ethics*, 1996, roč. 15, č. s. 159-165. ISSN 1573-0697.

Krtić, B. (2014). Reputation and financial performance of a company. *Facta Universitatis, series: Economics and Organization*. Niš : University of Niš, roč. 11, č. 1, s. 37-46. ISSN 0354-4699.

Riahi-Belkaoui, A. (2003). Corporate Reputation, Internalization and the Market Valuation of Multinational Firms. *Working paper*, Chicago: University of Illinois, 2003.

Roberts, P. - Dowling, G. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*. Vol. 23, Issue. 12, pp.1077–1093.

Surroca, J. - Waddock, S. - Tribó, J.(2010). Corporate Responsibility and Financial Performance: The Role of Intagible Resources. *Strategic Management Journal*. New York : John Wiley & Sons, Ltd, roč. 31, č. 5. s. 463-490. ISSN 1097-0266.

Contact

Ing. Mária Kozáková, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: maria.kozakova@euba.sk

Ing. Vladimír Hojdik, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: vladimir.hojdik@euba.sk

Dôležitosť inovácií pre súčasný trend vývoja ekonomiky
The Importance of Innovation for the Current Trend of Economic Development

Peter Kubík – Gabriela Dubcová

Abstract
Innovation as a core segment of business success in a market environment is a complex process that is determined by specific characteristics. It is the diversity of innovations based on the internal environment of the innovation bearer or arising from external factors and the needs of the market and society that is the subject of research by the scientific community. The Importance of innovation for the current trend of economic development according to the credible experts for innovation process and sustainable development of economics. Current support programs focused on innovations implemented by reputable institutions.

JEL classification: *Q55, O32*
Keywords: *Innovation, innovation policy, economic development*

1 Úvod

Pri zakladaní ale i počas existencie podnikateľského subjektu je veľmi dôležité uvedomenie si podstaty a zmyslu podnikania a to je vytváranie zisku a dlhodobé udržanie sa na trhu. V súčasnej dobe je tento cieľ čoraz ťažšie naplňať. Pri hlbšom zamyslení sa nad týmto cieľom nás skúsenosti a vedecké štúdie nútia zamyslieť sa a uplatňovať inovácie vo všetkých oblastiach podnikateľskej činnosti. Je iba na manažéroch ako citlivo a pozorne skúmajú stále meniace sa trhové podmienky v oblastiach ich podnikania, sledovania a získavania nových trhov a to prostredníctvom inovácií ich výrobkov, služieb a procesov riadenia.

Mnohé podniky doplatili na nepružnosť manažérov, ktorí včas nezachytili sa meniace inovácie vo svojej oblasti podnikania a konkurencia ich z trhu vytlačila. Preto manažéri, ktorí pozorne sledujú trh, konkurenciu, priania a želania zákazníkov na konkurenčnom trhu vyhrávajú. Pochopili, že byť úspešný znamená neustále inovovanie svojej činnosti a jej zavedenie do praxe, inými slovami: komplexná zostava aktivít od invencie až po implementáciu invencie s cieľom vyrobiť/ponúknuť jedinečnú vec.

Cieľ nášho bádania je hodnotiť relevantnosť inovácií pre súčasný trend vývoja ekonomiky poukázať ako sa to prejabuje na praktických aktivitách renomovaných inštitúcií.

2 Podstata inovácií

Existuje množstvo vysvetlení a definícií pre pojem inovácia. Najstaršia definícia pochádza od rakúskeho ekonóma Schumpetera z 30-tych rokov 20. storočia, ktorá mala silný vplyv na chápanie tohto zložitého pojmu. Schumpeter rozlíšil päť aspektov inovácií, ktoré sú:

- uvedenie na trh produkt, ktorý je nový pre zákazníkov, alebo je z vyššej kvality, ako bol v minulosti,
- produkčné metódy, postupy, ktoré sú nové pre určité priemyselné odvetvie. Nemusia byť založené na úplne nových vedeckých poznatkoch, môžu byť aplikované napríklad v iných odvetví,
- nájdenie nových trhov,
- použitie nových zdrojov výroby,

- nové formy konkurencie, súperenia, ktoré vedia k reštrukturalizácii daného odvetvia (Goffin, & Mitchell, 2005).

Valenta pokladá za inováciu akúkoľvek zmenu vo vnútornej štruktúre výrobného organizmu. Do inovácií nezahŕňa len kvalitatívne zmeny prvotných elementov a elementárnych vzťahov, ale do inovácií zahŕňa aj kvantitatívne, organizačné zmeny (Valenta, 1969).

Autori publikácie Riadenie inovácií pojmom inovácie rozumejú v zásade zmenu, pričom táto zmena nadobúda rôzne formy. So zreteľom na mieru novosti, ktorú zmena spôsobuje existujú rôzne miery inovácií, t.j. od malých inkrementálnych zlepšení až po zásadné, radikálne zmeny (Tidd & Bessant & Pavit, 2007).

Inovácia predstavuje proces, ktorý začína nápadom, určitou predstavou a po rôznych stupňoch vývoja sa zrealizuje pomocou implementácie. Podobne to sformuloval aj Uddin, keď tvrdí, že o inovácii hovoríme vtedy, keď myšlienka, nápad, produkt alebo proces sa po štádiách výskumu a vývoja sa začleňuje do výrobného programu firmy alebo sa uplatní iným spôsobom v praxi (Uddin, 2006).

Organizácia pre ekonomickú spoluprácu a rozvoj (OECD) definuje inovácie nasledovne: inovácia sa skladá z tých vedeckých, technických, komerčných alebo finančných krokov, ktoré sú potrebné pre úspešný rozvoj a marketing nového alebo vylepšeného výrobku, ďalej pre komerčné použitie nových alebo vylepšených procesov, resp. vybavenia alebo pre nový prístup v rámci sociálnej služby. Výskum a vývoj predstavujú iba jeden z tých krokov (OECD, 2015).

Potvrdzuje to aj Skokan, keď zdôrazňuje, že inovácie často začínajú u zákazníkov, užívateľov, dodávateľov a kooperačných partnerov. Medzi účastníkmi inovačného procesu existujú obojsmerné väzby informačných tokov, čo udáva sociálny rozmer inováciám (Skokan, 2004).

2.1 Súčasné vysvetlenie pojmu inovácia

Inovácií sa venuje i Európska komisia, ktorá vydala Zelenú knihu a tá definuje inováciu ako: obnovovanie a zvyšovanie sortimentu výrobkov a služieb a relevantných trhov, vznik nových metód výroby, zásobovania a distribúcie, uvádzanie zmien do riadenia, organizácie práce a pracovných podmienok a do know-how pracovnej sily. Inovácia je dôsledok transferu technológie a je jej kauzálnou príčinou. Transfer technológie je základom inovačného procesu a práve vďaka transferu je možné získavať nové trhy, udržať sa na starých a priniesť novú kvalitu. Inovácia je trhovo realizovaná pridaná hodnota, ktorá sa uskutočňuje aj pomocou transferu technológie, pričom zaznamenáva dynamický vývoj.

Delenie inovácií:

- podľa kvalitatívnej dimenzie zmeny: evolučná (inkrementálna) inovácia, prevratná (radikálna) inovácia.

Evolučné inovácie spočívajú v postupnom zdokonaľovaní výrobkov, technologických procesov, procesov správy. Nepotrebujú značné investície. Nejde pri nich o nijaké novinky. Riziko pri ich realizácii je malé. Sú potencionálne riaditeľné, pretože pri nich sa začína s niečím, čo je už známe a od toho sa odvíja zlepšenie.

Prevratné inovácie sú sprevádzané podstatným zvýšením parametrov výrobkov, resp. technológií. Vyžadujú značné investície do výskumu, vývoja a investičnej výstavby. Sú spájané s vysokým rizikom.

- podľa vecného hľadiska: produktové, procesné, kombinované.

Produktové inovácie, označované aj ako výrobkové inovácie a inovácie služieb znamenajú zdokonalenie parametrov a vlastností už vyrábaných výrobkov alebo vytvorenie úplne nových

 ISBN 978-80-225-4656-0

výrobkov, vychádzajúcich z nových konštrukčných koncepcií a princípov a uspokojujúcich úplne nové potreby.

Procesné inovácie (technologické inovácie a inovácie správy a riadenia) sú najčastejšie zamerané na zníženie materiálových a mzdových nákladov, zlepšenie pracovných podmienok, zníženie energetickej spotreby a zlepšenie životného prostredia. Kombinované inovácie, predstavujú spojenie produktových a procesných inovácií.

Spojenie produktových inovácií s inováciami procesov prináša spolupôsobiaci efekt „za menej viac“.

Na vytvorenie fungujúceho inovačného procesu je potrebné zaoberať sa 4 kľúčovými oblasťami:

Inovačná kultúra – Rôznorodosť názorov, trh nápadov, čas a priestor na inovácie, otvorený priestor pre komunikáciu.

Rozvoj talentov a ľudí – Rozvíjanie kľúčových schopností a inovačných talentov, učenie sa, manažment nápadov, multifunkčné tímy, motivácia k inováciám.

Inovačné postupy a metódy – Odlišnosť inovačných postupov, zmeny paradigiem, definovanie a riešenie protirečení, odhalenie trendov, pochopenie požiadaviek zákazníkov.

Organizácia inovačného procesu – Generovanie a vyhodnocovanie nápadov, spojení nápadov, talentu a kapitálu, inovačné projekty a ich organizácia a riadenia.

2.2 Inovácia podľa Schumpetera

Do ekonómie termín inovácia ako špecifický termín zaviedol rakúsky a americký ekonóm Schumpeter vo svojej práci Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung (Teória hospodárskeho vývoja) z roku 1911. Inováciu definoval ako presadenie (teda nie len vynájdenie) novej kombinácie výrobných faktorov (podnikateľmi), pričom neskôr v texte ako inováciu označuje priamo túto novú kombináciu. Inovácia je podľa jeho hypotézy to, čo spôsobuje rast hospodárstva, v čase absencie inovácií sa hospodárstvo pohybuje v stereotypnom kruhu.

Rozlišoval 5 alternatív nových kombinácií výrobných faktorov:

- zavedenie nových produktov, resp. pôvodných produktov s novými vlastnosťami,
- zavedenie nových výrobných metód a nových metód predaja,
- používanie nových materiálov,
- nová organizácia trhovej pozície (napr. vytvorenie alebo prelomenie monopolu),
- otváranie nových trhov (Schumpeter, 1997).

3 Podnikateľské prostredie

Podľa Schumpetera, Valentu, Druckera a ostatných stratégov riadenia sa pod inovačným procesom stáva nosný pilier prežitia podnikateľského subjektu v tvrdom konkurenčnom boji. Manažéri si musia uvedomiť, že bez inovácie nie je možné sa rozvíjať a ani prežiť. Podnikateľské subjekty majú dve základné úlohy: produkovať výrobky a služby, ktoré umožňujú dosahovať zisk a rozvíjať firmu, rozvíjať znalosti, zručnosti ľudí a produkovať sama seba, ako predpoklad dlhodobého úspešného zvládnutia úlohy produkovať výrobky a služby. O budúcnosti firiem v súčasnosti rozhodujú:

1. Systematické inovácie a neustála schopnosť zmeny.

2. Rozvoj ľudského potenciálu v podniku, budovanie hodnôt a rozvoj podnikovej kultúry.

Cieľ firmy by nemal smerovať len k dosahovaniu zisku, ale aj vytváraniu hodnôt, ktoré ľudia rešpektujú a ktorými firma žije.

 ISBN 978-80-225-4656-0

Hybnou silou úspechu v mnohých odvetviach, ale aj v podnikateľských aktivitách sú inovácie, tvrdí Drucker: „Každá organizácia, nie len výrobný podnik musí mať jednu základnú schopnosť inovovať“ (IPA slovník, 2017). Podniky sa väčšinou sústreďujú len na znižovanie nákladov, nakoľko musia konkurovať krajinám, v ktorých sú výrobné náklady neporovnateľne nižšie. Skracujú sa životné cykly výrobkov pri čom sa podniky musia rozhodovať o stiahnutí výrobku alebo služby z trhu, čo niekedy spôsobuje jej zánik alebo ďalšia a ale ťažšia cesta je inovácia. Výsledkom sú neustále zmeny a rastúce náklady vo výrobných a logistických procesoch, ktoré je možné ovplyvniť až z 80% ešte pred tým, ako sa začne vyrábať. Predvýrobné etapy sa podieľajú na nákladoch na výrobok 5-10%, ale ich vplyv na náklady je 70-80%. Po tomto zistení je logické hľadať potenciál nie len v znižovaní nákladov vo výrobe ale v inováciách v procese riadenia. Každodennou praxou je, že manažéri musia riešiť problémy so zákazníkmi, dodávateľmi, výrobou, namiesto toho, aby pracovali na budúcnosti firmy. Inovácie, ktoré by podnik potreboval si ale vyžadujú analýzy skutočnej potreby zákazníkov a prípravu strategických rozhodnutí na ktoré im nezostáva čas. Aby podnik odolal tlaku konkurencie v súčasnej pretechnizovanej dobe, musí kombinovať prístupy plynulého, drobného zlepšovania a zmien s radikálnymi, inovačnými zmenami.

4 Aktuálne podporné programy pre inovačné procesy

Aktuálne podporné programy zamerané na inovácie realizované renomovanými inštitúciami:

Inštitúcia	Orientácia a podstata inovačnej politiky	Inovačná politika
UN	Podpora organizačná a finančná pre inovačné procesy v ekonomike a podnikaní zamerané na udržateľný rozvoj prostredníctvo implantácie SDG17. Táto tematická oblasť podporuje priaznivé prostredie pre inovačný rozvoj a konkurencieschopnosť členských štátov EHK OSN založenú na vedomostiach vrátane financovania inovačného rozvoja a inovatívneho podnikania.	UN Innovation Policy and Sustainable Development, 2015 UN Innovation and Competitiveness Policies, 2015
	https://sustainabledevelopment.un.org http://www.unece.org/ceci/ic.html	
EC	Podpora (organizačná) výskumných projektoch a výskumných inštitúcií, spoločných výskumných iniciatívach a činnosti EÚ na podporu cieľových inovácií. Finančná grantová podpora výskumu, ako aj výskumných partnerov, pracovných miest a štipendií.	EC Research and Innovation Policy, 2016
	https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation_en	
OECD	Inovačný imperatív: prispievanie k produktivite, rastu a blahobytu krajín. Orientácia na mladé inovatívne podniky, ktoré sú rozhodujúce pri inovácii a vytváraní pracovných miest a rast. Podpora digitálnej ekonomiky a zdieľanej ekonomiky a koncentrácia na modely udržateľného podnikateľského financovania	OECD Innovation Strategy, 2015
	https://www.oecd.org/site/innovationstrategy/	
ILO	Podpora udržateľných podnikov v oblasti inovácií, rastu, väčšieho počtu a kvalitnejších pracovných miest.	ILO Policy: Advancing social justice, promoting decent work, 2017

 ISBN 978-80-225-4656-0

	https://www.ilo.org/global/lang--en/index.htm	
World Bank	Politika v zmysle“ Inovácie a podnikanie sa považujú za kľúčové stavebné prvky konkurencieschopných a dynamických ekonomík“. Podpora (organizačná a finančná) inovačnej politiky v domácich krajinách so zameraním na progresívne programy technologických inovácií a ich vykonávania v rôznych krajinách.	World Bank Policy: Innovation & Entrepreneurship, 2015
	https://www.worldbank.org/en/topic/innovation-entrepreneurship	
IMF	Politika IMF „Capacity Development“, ktorá podporuje inovácie v domácich krajinách - poskytuje technickú pomoc a školenia, aby pomohol krajinám vybudovať efektívne hospodárske inštitúcie, ktoré môžu implementovať správne politiky vrátane inovačnej spojenej s udržateľným podnikaním. Tieto snahy o rozvoj kapacít pomáhajú krajinám dosiahnuť ich ciele v oblasti rastu a rozvoja a sú dôležitým príspevkom k pokroku krajín v dosahovaní cieľov trvalo udržateľného rozvoja.	IMF Policy: Capacity Development, 2016
	https://www.imf.org/en/Capacity-Development	
EBRD	Zameranie na podporu znalostnej ekonomiky, ktoré potrebuje prosperujúce podnikateľské prostredie a ktoré sa riadi zásadami právneho štátu, podporované vládou a bez korupcie. V rámci iniciatívy znalostnej ekonomiky spolupracuje s krajinami na politických otázkach týkajúcich sa inovácií, aby jej experti pomohli zlepšiť účinnosť a efektívnosť inovačného systému krajiny.	EBRD Innovation policies for the knowledge economy, 2015
	https://www.ebrd.com/what-we-do/sectors-and-topics/innovation-policies.html	
MHSR	Zameranie na: Stratégia výskumu a inovácií pre inteligentnú špecializáciu, Akčný plán inteligentného priemyslu SR, Koncepcia inteligentného priemyslu pre Slovensko, Koncepcia pre podporu startupov a rozvoj startupového ekosystému v SR, Podpora inovatívnych riešení v slovenských mestách	Inovácie. Stratégie a politiky, 2016
	https://www.mhsr.sk/inovacie/strategie-a-politiky	

Zdroj: vlastné spracovanie podľa referencii

5 Diskusia

Pohľad na súčasnú úspešnú firmu by mal byť nie ako na stroj, kde všetko do seba zapadá, ale ako na živý organizmus, na ktorý pôsobia meniace sa podmienky. Metódy, ktoré používajú manažéri sa musia meniť a prispôsobovať sa neustále meniacemu sa prostrediu. Práve orientácia a implementácia inovačného procesu, môže zabezpečiť firmám nielen prežívanie ale aj udržateľný rozvoj konkurenčnom podnikateľskom trhu. Každodenné novinky a zlepšenia, ktoré sú na trhu predstavované majú veľký vplyv na inovačný proces v podnikoch, ktorí majú zabezpečiť práve manažéri.

V podnikových procesoch samotné inovácie dokážu priniesť zlepšenie a rozvoj vo všetkých oblastiach. Predpokladom pre inovácie sú kvalifikovaní, otvorení zmenám riadiaci zamestnanci, ktorí sú pripravení navrhovať, zavádzať inovácie v podnikovom prostredí s cieľom vytvoriť produkt, alebo poskytnúť službu zákazníkovi, ktorý bude ochotný zaplatiť a tým sa vytvára predpoklad zisku a stabilné postavenie na trhu.

Veľkou výzvou pre takýchto flexibilných a erudovaných expertov manažérov sú aj ponúkané aktuálne podporné programy zamerané na inovácie realizované renomovanými inštitúciami v rámci ich inovačne cielených politík, ktoré je výhodné adekvátne využiť pre progresívny udržateľný rozvoj firmy. :

Poznámka
Článok je spracovaný ako jeden z výstupov výskumných projektov KEGA 002EU-4/2019 50% a VEGA 1/0569/18 50%.

Použitá literatúra (References)

Drucker, P. F. (2006). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: HarperBusiness, 2006. ISBN 978-00-60-85113-2.

IPA Slovakia (2017). *IPA slovník.* https://www.ipaslovakia.sk/sk/ipa-slovnik/inovacie, [cit. 7.10.2019].

Goffin, K. – Mitchell, R. (2005). *Innovation management: strategy and implementation using the pentathlon framework.* Houndmills, Basingstoke, Hampshire; New York: Palgrave Macmillan, 2005. 409 s. ISBN 1-4039-1260-2

OECD (2015) *Innovation.* https://www.oecd.org/innovation/, [cit. 7.10.2019].
Schumpeter, J. (1997). *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Berlin: Duncker & Humblot, 1997. ISBN 978-3428-07725-0.

Skokan, K. (2004). *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. vyd. 1 Ostrava: Repronis, 2004. 159 s. ISBN: 80-7329-059-6.

Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K. (2007). *Řízení inovací : zavádění technologických, tržních a organizačních změn*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 549 s. ISBN 978-80-251-1466-7

Uddin, M. K. (2006). The Role of Diffusion of Innovations for Incremental Development in Small Enterprises. In *Technovation* [online]. 2006, roč. 26, č. 2, s. 274-284. [cit. http.//www.sciencedirect.com, [cit. 7.10.2019].

Valenta, F. , *Tvúrčí aktivita – inovace – efekty*, 1. vyd. Praha: Nakladatelství Svoboda 1969. 254 s. ISBN 25-093- 69.

Contact

Peter Kubík
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: peter.kubik@euba.sk

Gabriela Dubcová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: gabriela.dubcova@euba.sk

Systémové riziká v kontexte regulačného kapitálu v EÚ
Systemic Risks in the Context of Regulatory Capital in EU

Magdaléna Kubranová

Abstract
One of the responses to the global financial crisis has been the emergence of macroprudential policy. In contrast to the previous understanding of supervision which focused on the stability of the financial system as a whole. Macroprudential policy seeks to achieve this objective mainly through using upswings to create additional reserves, which may then be used during downswings to cover or mitigate losses. In the folowing mitigating the risks arising from excessive credit growth and maturity mismatch between assets and liabilities.Next it is reducing moral hazard, especially from systematically important institutions.Macroprudential policy in Europe is conducted by european national banks with the European Central bank having co-responsibility in the framework of the Single Supervisory Mechanism. The role of Internal Capital Adequacy Assessment Process is to identify, monitor and mitigate systemic risks to the financial system. The conduct of macroprudential policy consists of two main stages, namely the analysis of systemic risks and the actual implementation of policy in the form of risk mitigation.

***JEL classification**: E 58 , G 28,*
***Keywords**: systemic risks, leverage, regulatory capital*

1 Úvod

Každý finančný systém je už vo svojej podstate nestabilný a je spojený s rizikami, ktoré ak sa naplnia môžu mať negatívne dôsledky pre reálnu ekonomiku. Potvrdzujú to skúsenosti z minulosti. Svetová finančná kríza, ktorá vypukla pred desiatimi rokmi nám to tiež pripomína. Za účelom boja proti finančnej nestabilite sa usilujú nariadenia a politika obozretnosti na makroúrovni. Eliminácia systémového rizika odráža situáciu globálneho politického a ekonomického prostredia, predovšetkým politickým usporiadaním v danom štáte, zákonodarstvom, regulačnými opatreniami a podobne. Ekonomický rámec, z ktorého vychádza systémové riziko ovplyvňuje ekonomický cyklus, vývoj HDP, fungovanie trhu a jeho segmentov, inflácia a ďalšie makroekonomické javy. Systémové riziko definuje stav, keď významná časť finančného systému nie je schopná plniť svoju funkciu. Regulátori majú tendenciu používať na odhad systémového rizika trhové opatrenia. S ohľadom na poučenia z krízy všeobecne platí, že zaistenie dostatočne vysokej úrovne kapitálu znižuje pravdepodobnosť systémových finančných kríz a z toho vyplývajúcich nákladov. Finančná kríza 2007-2008 ukázala, že pred jej začiatkom banky akumulovali vysokú mieru pákového efektu vo svojich súvahách a v podsúvahách. Predovšetkým podsúvahové položky zvýšili nesúlad splatností, ktoré nakoniec viedli k zvýšeniu rizík jednotlivých bánk a systémových rizík.

1.1 Súčasný stav riešenia systémového rizika na európskej úrovni

Prvým súborom medzinárodných štandardov, ktorý vyšiel z práce Bazilejského výboru pre bankový dohľad bola tzv. bazilejská dohoda prijatá ešte v roku 1988. Bola založená len na minimálnych požiadavkách na kapitál bánk a kapitálovú primeranosť. V priebehu 90. rokov a na prelome tisícročia bol tento koncept veľmi široko rozvinutý a v roku 2004 bola vo výbore pre bankový dohľad prijatá tzv. nová bazilejská kapitálová dohoda Basel II., ktorá už stavala na dnes všeobecne známej trojpilierovej štruktúre, kde prvý pilier vychádzal z pravidiel kapitálovej primeranosti podľa Basel I, druhý pilier je venovaný dohľadu nad dodržiavaním

pravidiel stanovených v pilieri I a tretí pilier stanovuje povinnosti periodicky zverejňovať údaje o hospodárení banky. Je potrebné zdôrazniť, že štandardy vydávané Bazileským výborom pre bankový dohľad nie sú globálne právne záväzné a sú prevažne aplikované na medzinárodne aktívne banky. Na európskej úrovni je však možné tieto štandardy považovať za podklad pre tvorbu záväznej regulácie.

Prvými krokmi na európskej úrovni boli smernice o kapitálovej primeranosti *Capital Adequancy Directive I. a II.* vydané v deväťdesiatych rokoch do ktorých bol čiastočne zahrnutý Basel I. Obidve tieto smernice boli v roku 2006 nahradené tzv. bankovou smernicou a smernicou o kapitálových požiadavkách *Capital Requirement Directive CRD*. Pre túto reguláciu, ktorá do európskeho práva zakomponovala štandardy zavedené Baselom II, vybudované na trojpilierovej štruktúre, sa bežne používa označenie *CRD* t.j. smernica o kapitálových požiadavkách. V roku 2006 bola *CRD I* a v rokoch 2009 a 2010 boli doplnené *CRD II* a *CRD III.*

Skutočne prelomovým krokom bola nová európska regulácia prijatá v reakcii na finančnú krízu z roku 2008. Táto regulácia z roku 2013 prispôsobila európsku legislatívu na nové medzinárodné štandardy s označením Basel III. Pozostáva *z novej smernice o kapitálových požiadavkách CRD IV* a *z nariadenia o kapitálových požiadavkách CRR.* Táto regulácia má tak spoločne so smernicou o systémoch poistenia vkladov a smernicou o ozdravných postupoch a riešení kríz v bankách odstrániť rozdiely v právnych predpisoch členských štátov, zabezpečiť rovnakú úroveň ochrany spotrebiteľov a zabezpečiť rovnaké podmienky pre banky v celej EÚ.

Hoci je všeobecne možné konštatovať, že *CRD IV* a *CRR* implementujú do európskej regulácie štandard Basel III, nebolo možné vykonať implementáciu štandardu jeho jednoduchým prepísaním do európskej regulácie. Dôvodom je okrem európskych špecifík a nutnosti zabezpečiť na európskej úrovni voľný pohyb kapitálu a služieb skutočnosť, že zatiaľ čo bazilejský štandard je aplikovaný na medzinárodne aktívne banky, na európskej úrovni sa vzťahuje na všetky úverové inštitúcie a investičné spoločnosti. Z jednotlivých odchýliek od Basel III je dôležité uviesť aspoň nasledujúce:

- Existencia tzv. európskeho bankového pasu ako dôsledok nutnosti zaistiť na európskej úrovni voľný pohyb kapitálu a služieb.
- Odlišná úprava požiadaviek na odmeňovanie a to prísnejšie požiadavky na pomer variabilnej a fixnej časti platu.
- Prísnejšie požiadavky na corporate governance a na rôznorodosť členov vedúceho orgánu.
- Požiadavky na väčšiu transparentnosť inštitúcií s ohľadom na ich pôsobenie vo viacerých jurisdikciách.
- Zavedenie rezervy na krytie systémového rizika a kapitálovej rezervy pre inú systémovo významnú inštitúciu (dôsledok použitia európskej regulácie i na menšie inštitúcie, ktoré však môžu mať značný dopad na stabilitu európskeho finančného systému).
- Zníženie závislosti inštitúcií na externom ratingu.

Aj napriek určitým odchýlkam európskej regulácie od Basel III však možno konštatovať, že *CRD IV* a *CRR* sa snaží čo najvernejšie zohľadniť požiadavky Basel III a to hlavne z dôvodu, že niektoré európske banky sa vzhľadom na svoje medzinárodné pôsobenie musia riadiť ako pravidlami uvedenými v Basel III, tak aj európskou reguláciou.

Európsky výbor pre systémové riziká (ESRB) vykonáva tzv. makroprudenciálny dohľad nad finančným systémom v EÚ v rámci *Európskeho systému finančného dohľadu (ESFS). ESRB* nemá právnu subjektivitu a úlohy spojené s plnením jeho poslania zabezpečuje Európska centrálna banka. Poslaním Európskeho výboru pre systémové riziká je prispievať k predchádzaniu alebo zmierňovaniu systémových rizík ohrozujúcich finančnú stabilitu v EÚ pri

 ISBN 978-80-225-4656-0

zohľadnení makroekonomického vývoja tak, aby sa zabránilo obdobiam rozsiahlych finančných otrasov. Jeho úlohou je zhromažďovať a analyzovať všetky významné informácie pre dosiahnutie svojho poslania, identifikovať systémové riziká a určovať poradie ich významnosti, vydávať varovania, ak sa takéto systémové riziká považujú za významné, a podľa potreby tieto varovania zverejňovať, vydávať odporúčania na nápravné opatrenia ako reakciu na identifikované riziká a podľa potreby tieto odporúčania zverejňovať a monitorovať ich plnenie, spolupracovať s ostatnými orgánmi Európskeho systému finančného dohľadu, medzinárodnými a národnými inštitúciami a analyzovať a monitorovať prepojenia medzi jednotlivými krajinami a finančnými inštitúciami, kanály pre šírenie otrasov z jedného regiónu do iného a spoločné správanie sa.

1.1.1 Regulatórny rámec štandardu Basel III a Basel IV

Základné princípy štandardu Basel III, ktoré sú obsiahnuté v smernici o kapitálových požiadavkách a v nariadení o kapitálových požiadavkách sa týkajú predovšetkým zavedenia bezpečnostnej kapitálovej rezervy, proticyklickej kapitálovej rezervy a rezervy pre globálne systémovo významné inštitúcie. Rezerva na krytie systémového rizika a kapitálová rezerva pre inú systémovo významnú inštitúciu spoločne tvoria tzv. kombinovanú kapitálovú rezervu. V európskej regulácii z roku 2013 je pákový pomer nezáväzný ukazovateľ s povinnosťou reportingu. Zavedenie požiadavky na likviditu a to prostredníctvom ukazovateľa krytia likvidity požaduje pokrytie celkového odlivu likvidity v priebehu 30 dní a to vysoko kvalitnými likvidnými aktívami.

V nadväznosti na vyhodnotenie jednotlivých súčastí regulácie bolo zo strany Bazilejského výboru pre bankový dohľad, ale aj zo strany európskych orgánov pristúpené k ďalšej revízii regulatórneho rámca a výsledkom je Basel IV, ktorý modifikuje a ďalej sprísňuje požiadavky niektorých častí štandardu Basel III.

1.1.2 Zmierňovanie rizík systémového charakteru

Zmierňovanie rizík systémového charakteru a ich dopadu patrí k základným článkom politiky obozretnosti na makroúrovni. Samotný výkon politiky v sebe zahŕňa pomerne veľa oblastí. Najdôležitejšou súčasťou výkonu politiky je aplikácia legislatívnych nástrojov. Ide o pomerne silnú formu reakcie na existenciu rizík. Výkon politiky však v sebe zahŕňa aj iné nástroje a prístupy. V prvom rade ide o aktívnu komunikáciu voči verejnosti prostredníctvom publikovania správ a analýz. Súčasťou komunikácie môžu byť komentáre, hodnotenia alebo odporúčania pre finančný sektor. Pod výkon politiky môžeme zaradiť aj priamu komunikáciu s finančnými inštitúciami s cieľom ovplyvniť ich správanie. Samostatným výkonom politiky sú podnety na výkon dohľadov na mieste alebo na diaľku, ktoré majú reagovať na zistené skutočnosti, prípadne podnety na zmeny v regulácii. Internou reakciou môžu tiež byť zmeny v modeloch na kvantifikáciu rizík. Ako reakciu na určité trendy alebo riziká môže Národná banka Slovenska pristúpiť aj k zavedeniu nových vykazovacích povinností pre finančné inštitúcie.

Proticyklický kapitálový vankúš *(countercyclical capital buffer CCB)* je dôležitou súčasťou politiky obozretnosti na makroúrovni. Cieľom proticyklického kapitálového vankúša je v čase ekonomického rastu zabezpečiť vytvorenie kapitálového vankúša dostatočného pre absorbovanie strát v čase stresu. Proticyklický kapitálový vankúš sa bude tvoriť, ak agregovaný rast úverov bude spojený s nárastom systémového rizika. Vankúš bude použitý v čase stresu. Výška proticyklického kapitálového vankúša berie do úvahy rast úverov a zmeny podielu úverov na HDP a akúkoľvek inú premennú relevantnú pre finančnú stabilitu.

Bazilejský výbor pre bankový dohľad *(BCBS)* vytvoril metodiku postavenú na dlhodobom trende podielu úverov na HDP. Toto má slúžiť ako východisko pre národné orgány, ale nemá viesť k automatizácii rozhodnutí o stanovovaní výšky proticyklického kapitálového vankúša.

Proticyklický kapitálový vankúš má zmysluplne odrážať kreditný cyklus a riziká vyplývajúce z nadmerného rastu úverov, pričom v plnej miere zohľadní špecifiká národnej ekonomiky.

Rozhodnutie má podobu „guided judgement“ a okrem povinnej metodiky podiel úverov na HDP (*Credit-to-GDP)* je možné použiť aj iné premenné. Vzhľadom na problémy s fungovaním Credit-to-GDP v prípade Slovenska a v kontexte skúseností iných krajín so zavádzaním proticyklického kapitálového vankúša existuje silný predpoklad, že práve „ostatné premenné“ budú v centre rozhodnutia. V tomto prípade je kľúčové, aby sa analýza „ostatných premenných“ vždy vykonávala na pozadí rastu úverov. Inými slovami, aj v prípade ekonomickej nerovnováhy indikovanej „ostatnými premennými“ je nevyhnutnou podmienkou pre zvýšenie požiadavky na proticyklický kapitálový vankúš prítomnosť nadmerného rastu úverov. Metodika pre stanovenie proticyklického kapitálového vankúša je zverejnená na webovej stránke NBS.

Rozhodnutie o výške proticyklického kapitálového vankúša je záväzné pre všetky banky, ktoré majú vystavenie voči domácnostiam alebo podnikom v rámci Slovenska bez ohľadu na to, či ide o domácu banku, pobočku zahraničnej banky, alebo zahraničnú banku vykonávajúcu obchody na cezhraničnom princípe.

Kapitálové vankúše pre systémovo významné inštitúcie *G-SII vankúš (global systemically important institutions).* Keďže tento kapitálový vankúš by mal slúžiť na zvýšenie odolnosti veľkých, resp. medzinárodne aktívnych inštitúcií, žiadna zo slovenských bánk alebo dcérskych spoločností nie je v súčasnosti priamo ovplyvnená zavedením vankúša. *O-SII vankúš (other systemically important institutions).* Na rozdiel od G-SII, O-SII je inštitúcia významná vzhľadom na domácu ekonomiku a na domáci finančný sektor. Z toho vyplýva, že ako O-SII môže byť identifikovaná aj dcérska spoločnosť. Na identifikáciu O-SII zatiaľ nie sú jasné kritériá. V prípade Slovenska sa vypracoval prvý návrh metodiky na základe metodiky Bazilejského výboru pre bankový dohľad *(BCBS*) na identifikáciu globálne systémovo významných bánk a na základe odporúčania BCBS publikovaného v konzultačnom materiáli v júni 2012, ktorý sa zaoberá identifikáciou domácich systémovo významných inštitúcií. Na základe tohto návrhu sa na identifikáciu používa 9 indikátorov (veľkosť, aktíva v rámci finančného systému, pasíva v rámci finančného systému, podiel financovania sa z finančných trhov, aktíva investované v mene klienta, platby cez platobné systémy, nominálna hodnota OTC derivátov, hodnota HFT a AFS portfólia a objem chránených vkladov), pričom veľkosť a objem chránených vkladov má trojnásobnú váhu ako ostatné indikátory.

Vankúš na krytie systémového rizika *(systemic risk buffer SRB)* Kapitálový vankúš na krytie systémového rizika by mal byť zameraný na riziká dlhodobého a necyklického charakteru. Je to typ vankúša, ktorý je definovaný najmenej striktne a dáva najväčšiu voľnosť orgánom. Vankúš je možné aplikovať na celý finančný sektor alebo na vybranú časť finančného sektora. Výšku vankúša by mal národný orgán prehodnocovať minimálne každý druhý rok. Podobne ako pri O-SII, tento vankúš nemusí byť stanovený vôbec.

Pri tomto kapitálovom vankúši je asi najdôležitejšie monitorovať dodatočný kapitál, ktorý sa žiada od bánk v rámci piliera II, keďže môže nastať situácia, že na dané riziko sa už žiada kapitál a malo by sa predísť duplicitnému krytiu rizika. Keďže nie sú určené presné kritériá, na základe ktorých je možné určiť výšku *SRB*, resp. na základe ktorých je možné rozhodnúť o aktivácii SRB, tento nástroj dáva pomerne široký priestor pre jednotlivé orgány. Pracovná skupina v rámci Európskeho výboru pre systémové riziká vypracovala prvý návrh indikátorov, ktoré môžu slúžiť ako pomôcka pri určovaní SRB. Ide o nasledovné kritéria: význam finančného systému pre ekonomiku, štrukturálne nedostatky ekonomiky, prepojenosť, spoločné vystavenia voči danému riziku, finančné inovácie, zmeny v regulácii, výmenné kurzy, necyklické riziká vyplývajúce z trhu nehnuteľností, obchodný model jednotlivých inštitúcií a trhová koncentrácia bankového sektora.

 ISBN 978-80-225-4656-0

Vankúš na zachovanie kapitálu *(capital conservation buffer).* Cieľom tohto kapitálového vankúša je zabezpečiť, aby si banky vytvorili dostatočnú kapitálovú základňu na absorbovanie strát v stresových obdobiach. Výška tohto kapitálového vankúša je 2,5 % rizikovo vážených aktív. Na rozdiel od proticyklického kapitálového vankúša sa však výška vankúša v krízových obdobiach neznižuje. Napriek tomu vyššie popísaný mechanizmus reštrikcií umožňuje bankám čiastočne čerpať tento vankúš v dôsledku strát počas nepriaznivého obdobia, a to za predpokladu vytvorenia plánu na jeho obnovenie. V zmysle platného znenia *CRD IV* sa tento vankúš implementuje postupne počas prechodného obdobia od roku 2016 do roku 2019 v postupne narastajúcej výške. *CRD IV* zároveň umožnilo členským štátom v rámci transpozície *CRD IV* do národnej legislatívy stanoviť skoršiu implementáciu, a to už od 31. decembra 2013.

Vzhľadom na to, že v súčasnosti už všetky banky na Slovensku majú dostatok kapitálu, v rámci implementácie smernice *CRD IV* do zákona o bankách sa požaduje jeho plnenie už od 1. augusta 2014 vo výške 1,5 % celkovej rizikovej expozície a od 1. októbra 2014 vo výške 2,5 % celkovej rizikovej expozície. Tento návrh je zároveň konzistentný s odporúčaním Útvaru dohľadu nad finančným trhom NBS na podporu stability bankového sektora, v rámci ktorého sa odporúčalo držať bankám ukazovateľ primeranosti základných vlastných zdrojov (Tier I ratio) aspoň vo výške 9 %, a nad rámec tejto hodnoty dodatočný kapitálový vankúš vo výške 2,5 % podliehajúci reštrikciám na rozdeľovanie kapitálu ekvivalentným k príslušným ustanoveniam *CRD IV*. Toto odporúčanie bolo vydané ako nástroj politiky obozretnosti na makroúrovni s cieľom posilniť stabilitu a sebestačnosť slovenského bankového sektora voči rizikám externého prostredia, vzhľadom na doterajšie legislatívne možnosti však malo iba odporúčací charakter. Skoršia implementácia vankúša na zachovanie kapitálu v rámci transpozície *CRD IV* sa považuje za transformáciu príslušnej časti uvedeného odporúčania na právne záväznú formu a toto odporúčanie bolo preto k 31. júlu 2014 zrušené.

2 Objekt skúmania – regulačný kapitál a systémové riziko

Objektom skúmania je zavedenie systému vnútorne stanoveného kapitálu. Zavedenie systému *ICAAP (Internal Capital Adequacy Assessment Process)* je povinnosťou každej finančnej inštitúcie. Okrem toho, že je zavedenie *ICAAP* požadované reguláciou je tento systém pre finančné inštitúcie aj dôležitý. Európska centrálna banka otvorila verejnú konzultáciu o návrhoch zásad, ktoré sú základom jej očakávaní v súvislosti s internými procesmi hodnotenia kapitálovej primeranosti *(internal capital adequacy assessment processes - ICAAP)* a internými procesmi hodnotenia primeranosti likvidity *(internal liquidity adequacy assessment processes - ILAAP)* bánk. Adekvátna úroveň kapitálu a likvidity má z hľadiska odolnosti jednotlivých bánk zásadný význam. Od bánk sa očakáva, že budú hodnotiť riziká, ktorým sú vystavené, a že budú výhľadovým spôsobom zabezpečovať priebežnú identifikáciu a účinné riadenie všetkých významných rizík a ich krytie prostredníctvom adekvátnej úrovne kapitálu a likvidity. Banky každoročne predkladajú súbory informácií o procesoch *ICAAP* a *ILAAP* príslušným spoločným dohliadacím tímom, ktoré ich berú do úvahy pri každoročnom hodnotení procesov *ICAAP* a *ILAAP* uskutočňovanom v rámci procesu preskúmania a hodnotenia orgánmi dohľadu *(Supervisory Review and Evaluation Process - SREP).*

ECB v roku 2016 zverejnila svoje očakávania v súvislosti s procesmi *ICAAP* a *ILAAP* pre dohliadané banky. Po dôkladnom hodnotení ECB zistila podstatné rozdiely v postupoch jednotlivých bánk a potrebu zlepšenia vo všetkých bankách. Začiatkom roka 2017 ECB spustila viacročný plán, ktorý má prispieť k zdokonaľovaniu procesov *ICAAP* a *ILAAP*. Cieľom ECB je vytvoriť podrobnejší súbor dohľadových očakávaní, po zohľadnení pripomienok inštitúcií a ostatných účastníkov odvetvia. Po prvom kole pripomienok, ktoré prebehlo od februára do apríla 2017, ECB všeobecné zásady aktualizovala a finančnému sektoru a ostatným zainteresovaným stranám dala možnosť sa k nim vyjadriť. Inštitúciám odporučila zaoberať sa prípadnými medzerami alebo nedostatkami v ich procesoch *ICAAP* a *ILAAP*, a to na základe

 ISBN 978-80-225-4656-0

intenzívneho dialógu s príslušným spoločným dohliadacím tímom ECB, ktorý tieto všeobecné zásady od roku 2019 používa pri hodnotení procesov *ICAAP* a *ILAAP*.

2.1. Riziká a kapitálové zdroje ich krytia

Základným krokom systému vnútorne stanoveného kapitálu je identifikácia rizík, ktorým je finančná inštitúcia vystavená. Sú to typické riziká Piliera 1 ako je kreditné, trhové, riziko likvidity a operačné riziko. Patria sem však aj ďalšie ako je riziko koncentrácie jednotlivých typov rizík, strategické riziko a reputačné riziko. Pre každý typ rizika je potrebné zvoliť vhodný spôsob merania jeho veľkosti. Aj keď je kvantifikácia rizík základným parametrom vo vzťahu ku kapitálovým zdrojom, u niektorých rizík je potrebné zvoliť iný prístup merania a to hlavne pri strategickom a reputačnom riziku.

Súčasťou *systému vnútorne stanoveného kapitálu* je vymedzenie a plánovanie kapitálových zdrojov na krytie rizík. Podiel medzi odhadom veľkosti rizika a dostupnými kapitálovými zdrojmi je *interná kapitálová primeranosť.* Hodnotená je v dlhodobom horizonte a zodpovedá strategickému plánovaniu a v krátkodobom horizonte používanom pri operatívnom pláne. Vnútorne stanovený kapitál by mal byť orientovaný aj do budúcnosti a mal by pokrývať nielen plánovanie kapitálových zdrojov, ale aj prípravu a schvaľovacie procesy nových produktov a aktivít.

Stresové testovanie je v súčasnosti samozrejmou súčasťou finančných inštitúcií a preto je v stresových scenároch potrebné zvážiť nielen dopad na kapitálové požiadavky, ale tiež na kapitálové zdroje a tým aj na kapitálovú primeranosť finančnej inštitúcie. Systém vnútorne stanoveného kapitálu je súčasťou tzv. Piliera 2 podľa štruktúry Basel II a III. Finančné inštitúcie musia preukázať splnenie regulatórnych požiadaviek v oblasti pravidelnej ročnej aktualizácie, reportingu a jeho štruktúry a tiež štruktúry uchovávaných informácií a dokumentácie. Niektoré kľúčové informácie chýbali, najmä kapitálové požiadavky na jednotlivé banky a počty bánk, ktoré by tieto požiadavky v prípade stresovej situácie porušili.

Od roku 2011 Európsky orgán pre bankovníctvo vykonával stresové testy v rámci celej EÚ na posúdenie odolnosti bánk voči otrasom, akými sú hlboká recesia, prepad akciového trhu alebo strata dôvery v banky. Audítori preskúmali, či bol test v roku 2018 primeraný účelu. Preskúmali kritériá na výber bánk a proces identifikácie rizík. Podľa správy Európskeho dvora audítorov mali byť najnovšie stresové testy bánk prísnejšie pri testovaní odolnosti bánk voči systémovým rizikám v EÚ. Simulované otrasy boli v skutočnosti miernejšie, ako otrasy ku ktorým došlo počas finančnej krízy v roku 2008, a použité nepriaznivé scenáre primerane neodrážali všetky relevantné systémové riziká pre finančný systém EÚ.

Limit akceptovania rizík by mala finančná inštitúcia detailne špecifikovať pri štandardných a pri nepriaznivých podmienkach. Systém vnútorne stanoveného kapitálu vymedzuje všetky materiálne riziká, ktoré majú jednak kvantitatívne, ale aj kvalitatívne limity vo vzťahu ku kapitálovej primeranosti. Rizikový limit pomáha nájsť rozumný kompromis medzi agresívnejšou úverovou politikou a nekontrolovaným zavádzaním inovácií a nadmernou opatrnosťou, ktorá zmeny znemožňuje.

2.2 Požiadavky na regulačný ukazovateľ

Úrovne kapitálového pomeru bankového sektora Európskej únie sa od prvého zavedenia požiadaviek na kapitálový pomer citlivý voči riziku značne zvýšili. Značné zvýšenie kapitálu bolo dané hlavne sprísnením požiadaviek na kmeňový kapitál bánk Tier 1 a nielen cyklickosťou rizikových parametrov založených na internom ratingu. Bankám sa však odporúča, aby pri výpočte požiadaviek na kapitálový pomer pre úverové riziko použili interné ratingové modely s cieľom prijať systém úverového hodnotenia naprieč cyklom.

 ISBN 978-80-225-4656-0

Pákový pomer je dodatočná kapitálová požiadavka, ktorá je koncipovaná ako doplnok k požiadavkám na kapitálový pomer založených na rizikách. V EÚ sa pákový pomer vykonáva v súlade s požiadavkami Basel III. Príčinou bola nadmerná finančná páka v bankovom sektore, ktorú bolo potrebné v období krízy redukovať, čo zvýšilo tlak na pokles cien aktív, vyvolalo nárast strát, pokles kapitálu bánk a zníženie dostupnosti úverov. Pákový pomer je jedným z nástrojov, ktorý má napomáhať pri riadení rizika nadmernej páky. Logika ukazovateľa sa podobá kapitálovému pomeru, ktorý je v regulácii dlhodobo využívaný, avšak expozície v menovateli nie sú na rozdiel od pákového pomeru rizikovo vážené. V stanovení menovateľa pákového pomeru sú i niektoré ďalšie odlišnosti napr. zabezpečenie sa nepoužíva na zníženie hodnoty expozícií aktív, odlišnosti môžu byť i pri stanovení podsúvahových expozícií, operáciách s cennými papiermi a derivátmi. Zároveň je potrebné uviesť, že regulatórny pákový pomer nie je totožný ani s ukazovateľom tzv. finančnej páky, ktorý vychádza len z účtovných súvahových údajov, ktorý je obvykle vyjadrený ako pomer celkových aktív a vlastného kapitálu. Býva používaný ako bežná súčasť podnikovej finančnej analýzy v rámci skupiny ukazovateľov finančnej stability a štruktúry kapitálu, resp. zadlženosti. V regulačnej politike obozretnosti finančných inštitúcií je treba sa zamerať i na deriváty, operácie s cennými papiermi a podsúvahu a zabezpečiť porovnateľnosť ukazovateľa a eliminovať vplyvy rôznych účtovných systémov.

Pákový pomer predstavuje ďalšiu perspektívu v politike obozretnosti a mal by zachytiť predovšetkým také situácie, keď regulovaná inštitúcia plní záväzné kapitálové pomery, ale stanovenú alebo doporučenú hodnotu pákového pomeru neplní. Definícia čitateľa, menovateľa a doporučená hodnota pákového pomeru sú upresňované postupne. Bazilejský výbor doporučuje, aby pákový pomer neklesol pod 3%. V EÚ je ukazovateľ vyhodnocovaný dohľadovými orgánmi a môže byť nimi využívaný v nápravných opatreniach, vykazuje sa v rámci štandardného regulačného výkazníctva a vyžaduje sa jeho zverejňovanie regulovanými inštitúciami.

3 Záver a diskusia

Problematika regulačného kapitálu je veľmi rozsiahla a preto je nevyhnutné implementácii systému vnútorne stanoveného kapitálu venovať náležitú pozornosť. Častým problémom pri implementácii je to že finančné inštitúcie venujú málo pozornosti identifikácii materiálnych rizík plynúcich z ich činností. Často je podceňovaný i význam stresového testovania bánk. Zavedenie systému vnútorne stanoveného kapitálu je síce regulačnou záťažou, ale má svoje prínosy v podobe vhodného nástroja pri riadení bánk. Z tohto dôvodu by mal byť systém vnútorne stanoveného kapitálu a kvantitatívnych a kvalitatívnych limitov pre jednotlivé riziká plne integrovaný do rozhodovania inštitúcie.

Celkovo je možno konštatovať, že predchádzajúce zvýšenie súvahového a podsúvahového pákového efektu vo finančných inštitúciách spôsobilo nárast systémových a individuálnych rizík. Zachovanie štrukturálnych faktorov ako je napríklad vyššia úroveň kapitalizácie, nižšie medzibankové pohľadávky a menej koncentrovaný medzibankový trh znižuje možnosť priamej nákazy na medzibankových trhoch.

Štandard Basel III a jeho ďalšie súčasti berú do úvahy podsúvahové položky, ktoré budú prevedené do súvahy. Z analýz rôznych príčin finančnej krízy je zrejmé, že pákový pomer by mal ideálne pozostávať z dvoch komplementárnych pákových pomerov a to jedného, ktorý sa zameriava na súvahové položky a druhého, ktorý obmedzuje podsúvahový pákový efekt. Na to aby bol regulačný systém účinný zavedené obmedzenia by mali byť konzistentne uplatňované na všetkých finančných trhoch a to tak rozvinutých ako aj nerozvinutých.

 ISBN 978-80-225-4656-0

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)

Andrieş, A. M., Melnic, F., & Nistor, S. (2018). Effects of Macroprudential Policy on Systemic Risk and Bank Risk Taking. *Finance A Úvěr: Czech Journal Of Economics And Finance*, *68*(3), pp. 202-244. ISSN 2464-7683.

Belke, A., & Klose, J. (2019). Forecasting ECB Policy Rates with Different Monetary Policy Rules. *Finance A Úvěr: Czech Journal Of Economics And Finance*, *69*(3), pp.238-252. ISSN 2464-7683.

https://www.nbs.sk/_img/Documents/_Dohlad/Makropolitika/Lokalne_systemovo_vyznamne_institucie-identifikacia_a_urcenie_kapitalovych_vankusov.pdf . [citované 10.10.2019].

https://www.nbs.sk/sk/dohlad-nad-financnym-trhom/politika-obozretnosti-na-makrourovni2/rozhodnutia. [citované 21.10.2019].

http://www.europarl.europa.eu/document/activities/cont/201109/20110901ATT25750/20110901ATT25750EN.pdf. [citované 27.10.2019].

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

Kunertová, T. (2018). Úskalí evropské regulace na příkladu IDD. *Pojistný Obzor: Odborný Čtvrtletník Českého Pojištovnictví*, (1), s.14-18. ISSN 2464-7381.

Kurowski, Ł., & Smaga, P. (2018). Monetary Policy and Cyclical Systemic Risk - Friends or Foes? *Prague Economic Papers: <A> Bimonthly Journal Of Economic Theory And Policy, 27*(5), pp. 522-540. ISSN 120-0155.

Rejnuš, O. (2014). *Finanční trhy. 4.,aktualizované a rozšířené vydání.* Praha: Grada Publishing, a.s. 2014. ISBN 978-80-247-3671-6.

Zákon č. 483/2001 Z. z., o bankách a o zmene a doplnení niektorých zákonov, v znení neskorších predpisov.

Contact
Magdaléna Kubranová
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

Signitikantné faktory v cenotvorbe a ich vplyv na podnikovú stratégiu
Significant pricing factors and their impact on business strategy

Iveta Kufelová

Abstract
In a market economy, most companies are established for the purpose of efficient business, i. profit. For this reason, price decisions and pricing are also aimed at generating profits that largely testify to the company's success and prosperity.
Business can be described as a combination of multiple systems. Decision-making systems for the purchase of materials and goods, for production, for finding customers, for the sales system, for decision-making on prices, as well as for other systems for the management of human resources and financial flows. In terms of price decision-making, the way to make a business profit and ensure its growth requires exploring multiple options.
The key to these options is to explain them, understand them and master them in the company

JEL classification*: D42, D46*
Keywords*: pricing restrictions, pricing method used, price reduction over competition,*

Úvod

V trhovej ekonomike je väčšina firiem založená za účelom efektívneho podnikania t.j. dosahovania zisku. Z tohto dôvodu je aj rozhodovanie o cene a cenotvorba zameraná na vytvorenie zisku, ktorý vo veľkej miere svedčí o úspešnosti firmy a o jej prosperite.

Väčšina podnikateľov navrhuje pre zvýšenie zisku dve možnosti, a to:

- zníženie nákladov,
- zvýšenie obratu (predaja).

Existuje aj tretia možnosť a to zvýšenie produktivity. Ak chce firma zvýšiť obrat, bude však musieť zvýšiť marketingové náklady (napr. náklady na asistentov predaja). Ak chce firma znížiť náklady, mohlo by sa stať, že nezabezpečí niektoré potrebné procesy, čo by mohlo mať dopad na kvalitu aj kvantitu.

Podnikanie možno označiť za kombináciu fungovania viacerých systémov. Systémov rozhodovania o nákupe materiálu a tovaru, o výrobe, o hľadaní zákazníkov, o systéme predaja, rozhodovania o cenách ako aj iných systémov na riadenie ľudských zdrojov a finančných tokov. Z hľadiska cenového rozhodovania si cesta k dosahovaniu zisku z podnikania a zabezpečenia jeho rastu vyžaduje preskúmanie nasledovných možností:

- zvýšenie počtu zákazníkov (získať viac, stratiť menej),
- zvýšenie frekvencie nákupov (prinútiť existujúcich zákazníkov nakupovať častejšie),
- zvýšenie priemernej hodnoty každého nákupu (vyššia kvalita a obsah),
- zvýšenie (zníženia) cien produktov (vplyv na obrat),
- zvýšenie účinnosti podnikania (produktivita práce, znižovanie režijných nákladov).

Kľúčom k týmto možnostiam je vysvetliť ich, pochopiť a osvojiť si ich vo firme. Zvýšenie predaja je z časti o *vlastníctve* väčšej klientely zákazníkov, pričom nejde len o získavanie nových zákazníkov, ale firma sa musí snažiť aj o udržanie si už existujúcich.

Udržanie si existujúcich zákazníkov znamená uistiť sa, že nie sú rozhodnutí prejsť ku konkurencii. Toto si však vyžaduje vypracovať systém pre osobné kontaktovanie na pravidelnej báze. Iba takýto systém zníži riziko, že by zákazníci prešli ku konkurencií.

Pri mnohých výskumoch sa potvrdilo, že dôvody prečo zákazníci odchádzajú nakupovať ku konkurencií sú nasledovné:

- pohodlnosť - v blízkosti ich bydliska sa nachádza iný predajca (supermarket),
- vzťah - niektorí zákazníci mali vybudovaní vzťah s istým jednotlivým predávajúcim a keď sa osoba presťahovala, nasledoval ho aj zákazník.
- produkt – čas - cena - zákazníci zmenili miesto nákupu, pretože predávajúci nebol schopný ponúknuť správne produkty, ich doručenie požadovanom čase, alebo im nevyhovovala cena.

Najvýznamnejším dôvodom však je zistenie, že väčšina zákazníkov odchádza ku konkurencií z dôvodu ľahostajnosti firmy. Znamená to, že zákazník jednoducho neverí, že sa o neho firma dostatočne zaujíma. Toto je vážny kritický faktor, ktorého sa firma musí držať. Vnímaná ľahostajnosť býva základným faktorom v približne 68 % celkovej straty firmy na rozdiel od ceny, ktorá býva dôvodom menej ako v 10 % prípadov.

V tomto smere je vo firme potrebné pracovať na udržaní súčasných zákazníkov, ale taktiež je dôležité získavať nových, aby nahradili tých, ktorí odišli. Pri predaji možno firme odporučiť zhodnotiť tréning predaja. (schopnosť predaja: ako napríklad reč tela, efektívne počúvanie a schopnosť byť pripravený zvládnuť bežné námietky kupujúcich zákazníkov).

Prípadová štúdia 1

Firma McDonald´s patrí medzi expertov v zvyšovaní priemernej hodnoty predaja s typickým „ dali by ste si k tomu aj niečo na pitie?“ alebo „teraz je v ponuke„. To sú otázky, ktoré podnietia mnohých zákazníkov minúť o niečo viac. V mnohých firmách ide jednoducho o plnenie určených príkazov a postupov, nerobia sa žiadne pokusy predaja. Každá firma by mala najskôr zhodnotiť problém efektívnosti (nie znižovanie nákladov). Ide o prehodnotenie vzťahu medzi nákladmi a obratom z roka na rok. Zmyslom je uistiť sa, že všetky náklady sú investované efektívne, ako len ich znižovanie. Faktom je, že vo viacerých prípadoch môže byť správnou odpoveďou „minúť o niečo viac“!

Tabuľka 1

Ukazovatele firmy s obratom 1 milión €

Ukazovateľ	**Suma v € za rok**
Tržby (obrat)	1 000 000
Náklady na predaný tovar	700 000
Rozdiel	300 000
Režijné náklady	250 000
Zisk	50 000
Počet stálych zákazníkov na začiatku	800
Počet nových zákazníkov	80
Miera získania nových zákazníkov	10%
Počet stratených zákazníkov	40
Počet stálych zákazníkov na konci roka	840
Počet transakcii na zákazníka za rok	6
Počet transakcii celkovo za rok	5040
Priemerná cena transakcie	**198.41**

Zdroj: Spracované podľa: HILL, P. 2013. *Pricing for profit.*

V nasledujúcej tabuľke je zobrazené aké zmeny by nastali vo vybraných ukazovateľoch, napríklad po zvýšení počtu zákazníkov o 2% ale aj pri ich poklese napríklad z 5% na 3,5%.

 ISBN 978-80-225-4656-0

Tabuľka 2
Dopad zmien na vybrané ukazovatele

Zmena ukazovateľa	Opatrenie (návrh)	Dopad	Zvýšenie zisku v €	Zvýšenie zisku v %
Zvýšenie miery získavania zákazníkov z 10% na 12%	viac marketingu	16 nových zákazníkov	5710	11
Zníženie miery straty zákazníkov z 5 % na 3,5 %	zlepšiť starostlivosť	udržanie 12 zákazníkov	4282	9
Zvýšenie počtu transakcii na zákazníka z 6 na 6.1	viac aktivity pri predaji	o 84 viac transakcii	4996	10
Rast priemernej ceny z 198,41 € na 202,31 €	Výhodnejšie balenia	o 3,97€ vyšší zárobok na 1 predaj	5999	12
Zvýšenie ceny z198,41 € na 202,38 €	jednoducho zvýšiť ceny	o 3.97 € vyšší zárobok na 1 predaj	19995	40

Zdroj: Spracované podľa: HILL, P. 2013. *Pricing for profit.*

Z uvedených výsledkov vyplýva, že aj malá zmena v získavaní zákazníkov, môže zvýšiť objem predaja, alebo umožní získať viac z jedného predaja a môže zvýšiť zisk firmy o 10 %. Tieto zmeny však stoja firmu veľa času aj investícií.

Najrýchlejší a najväčší dopad na zisk má *zvýšenie ceny*. Firma, ktorá sa rozhodne zvýšiť cenu svojich produktov musí starostlivo prepracovať celý postup ako to interpretuje zákazníkovi. Pretože práve pri tomto sa často stane, že v prvom momente zákazník vníma cenu ako príliš vysokú. Jedine vtedy ak je cena súčasťou celej stratégie predaja, môže byť kľúčom k zákazníkom. Nemusí to byť najlacnejšia alternatíva, aby firma dosiahla úspech pri predaji. Zmyslom je ponúknuť zákazníkovi rôzne alternatívy cien. Na zákazníka má veľký vplyv ak za cenu, ktorú zaplatí dostane aj isté výhody (spoľahlivosť, rýchlosť, včasnosť doručenia, servis po doručení, kontakt a pod.).

1.1 Kritické faktory v procese cenotvorby

V procese cenotvorby takmer všetkých firiem sa vyskytujú viaceré spoločné aspekty. Je potrebné každý prístup cenotvorby preskúmať, aby sme potvrdili a pochopili slabé miesta každého z nich. Ak sa firme podarí identifikovať kritické prvky v cenotvorbe, pomôže jej to pochopiť cenu z pohľadu zákazníka. Základné obmedzenia v procese cenotvorby, ktoré vo firmách existujú sú nasledovné:

- Metóda cenotvorby - základná chyba „osvojenej metódy.
- Zníženie cien oproti konkurencii - prinesie zníženie zisku.
- Cena minulého roka plus niečo navyše - niečo navyše nikdy nie je dosť.
- Najlepšie stanovená (odhadovaná) cena – kvalifikovaný odhad.

A to najdôležitejšie: *Váženie si každého zákazníka - podstatný prvok cenotvorby, ktorý naozaj funguje.*

1.1.1 Metóda cenotvorby - základná chyba

Najpoužívanejšou metódou pri stanovení ceny je cenotvorba založená na nákladoch – čiže k nákladom sa pripočíta isté percento, ktoré predstavuje zisk. Toto ale často nefunguje. Pri zvyšovaní ceny to znamená pridať tridsať, päťdesiat alebo dokonca sto percent k nákladom. Je veľa komplexných spôsobov ako to urobiť, ale všetky obsahujú tú istú chybu, ktorá je vysvetlená v nasledujúcej prípadovej štúdii.

 ISBN 978-80-225-4656-0

Prípadová štúdia 2

Pán Veselý prevádzkoval malý obchod s oblečením. Dlhé roky nakupoval zásoby od kľúčového dodávateľa. Jeho objem predaja rástol, takže jeho nákup sa stále zvyšoval. Preto sa rozhodol prerokovať výšku nákupnej ceny svojich produktov. Podarilo sa mu vyjednať 15% zľavu zo všetkých nákupov. Bol to výborný výsledok.

Svoju cenotvorbu postavil teda na nasledovnom: náklady každej jednotlivej položky, zdvojnásobil a tak určil predajnú cenu. Napríklad položka, ktorá stála 10 eur bola ocenená na 20 eur, čo podnikateľovi prinieslo hrubý zisk 10 eur a ziskové rozpätie 50 %

Po úspešnom vyjednávaní nákupnej zľavy sa znížila obstarávacia cena všetkých jeho nákupov o 15 %. Napríklad za položku, ktorá stála 10 eur, po zľave zaplatil len 8,50 eur a predávala sa za 17 eur. Pán Veselý vysvetlil, že musel takto stanoviť ceny všetkým produktom, ktoré kúpil od uvedeného dodávateľa, čo bola časovo náročná práca.

Matematicky je tento spôsob správny ale logika tejto metódy cenotvorby je úplne chybná. Takže ak to vysvetlíme ide o nasledovné: tam, kde na produkte predtým dosiahol zisk 10 eur, má teraz zisk 8,50 eur. Hoci mu zostane päťdesiat percent zisku, rovnaká položka teraz generuje o 1,50 eura menej zisku, ako generovala pred vyjednaním zľavy u dodávateľa. Celú svoju zľavu totiž premietol do novej predajnej ceny, čo mu spôsobilo pokles zisku.

V uvedenej štúdií sa vychádza z cenotvorby orientovanej na náklady, no častejšie sa stáva, že firmy si stanovujú cenu na základe obchodnej - cenovej prirážky (marže).

Prípadová štúdia 3

Firma SEMA s.r.o. má svoj nákupný tím, ktorý sa zameriava na vyjednávanie výhodnejších cien od všetkých dodávateľov, od ktorých nakupujú svoje produkty. V cenotvorbe využíva bežnú obchodnú – cenovú prirážku na všetok tovar, ktorý predáva. Vždy keď si tímu podarilo dohodnúť zľavu na kúpnu cenu, túto transformovali do predajných cien zákazníkom tak, že zvýšili zľavy z predajnej ceny. Takže hoci nemali taký prístup ako pán Veselý, neformálne používali politiku obchodnej prirážky, dostali sa k tomu istému problému.

Vysvetlenie je jednoduché. Ak sú zákazníci ochotní za položku z minulého týždňa zaplatiť 20 eur, nie je potrebné ju znižovať. Ak si zákazníci p. Veselého kúpili vode odolné nohavice za 20 eur, bolo to preto, lebo si mysleli, že sú tých 20 eur hodné. Skutočnosť, že dodávateľ zníži nákupnú cenu o 15% nebude mať vplyv na vnímanie tejto ceny, pretože zákazník nevedel aká bola nákupná cena tohto produktu predtým.

Naopak, dodávateľ firmy SEMA, s.r.o, zvýšil nákupnú cenu o 10 %. Cenoví manažéri prijali toto zvýšenie so začiatku so slovami: „Pravdepodobne to nebudeme môcť predať našim zákazníkom, resp. ak sa o to pokúsime všetci odídu ku konkurencii.“ Ak tento argument prijali, pripravili sa v krátkom čase o zákazníkov aj o zisk. Tu sa naskytá otázka: Ak nefunguje logika medzi prepojením nákupnej a predajnej ceny, keď sa nákupná cena zvýši, prečo to funguje, keď sa cena zníži?

Väčšina firiem, pri tejto otázke zastáva podobný názor, že by neboli schopní efektívne fungovať pri zvýšení cien. Mnohí akceptovali, že cena pre zákazníka a náklady nie sú prepojené záležitosti, aj keď pri znižovaní nákupných cien pociťujú potrebu znížiť svoje predajné ceny (ako p. Veselý alebo SEMA s.r.o, ktorí úmyselne ceny znížili).

Firmy, ktoré používajú akýkoľvek vzorec na prepojenie nákupnej ceny a predajnej ceny, často (možno nevedome alebo náhodou) premietnu všetky zľavy, ktoré získali do svojej predajnej ceny svojim zákazníkom, a tým sa pripravia o zisk.

 ISBN 978-80-225-4656-0

1.1.2 Zníženie ceny oproti konkurencii – zníženie zisku

Mnoho podnikov úmyselne stanovuje ceny svojich produktov na úrovni, o ktorej si myslia, že je tesne pod úrovňou cien konkurencie. Robia to v očakávaní, že to pritiahne nových potenciálnych zákazníkov od konkurentov, alebo že vyhrajú oproti tým konkurentom, medzi ktorými si zákazníci vyberajú.

Základným obmedzením tohto prístupu je, že vždy je „za rohom“ niekto pripravený urobiť to isté a za menej peňazí. Schopnosť byť najlacnejší a stále dosahovať zisk si zachovajú len firmy s prepracovaným systémom rozhodovania o cenách a cenotvorby. Tie, ktoré majú obrovské obraty a sú pripravené na neustále zmeny v ekonomike. Medzi takéto firmy patria veľké hypermarkety a veľké obchodné reťazce. Toto je však často nevhodná metóda cenotvorby pre malé a stredné podniky, firmy jedného majiteľa, pre tých ktorí nedosahujú veľký obrat (za veľký obrat považujeme obrat 10 miliónov). Avšak ak sa firma sústredí na získanie presných dát, aby podporila zvyšovanie cien oproti konkurencii, môže vytvoriť tzv. efektívnu dlhodobú podnikateľskú stratégiu.

Do tohto procesu je dôležité zapojiť aj zamestnancov, aby sa stotožnili s myšlienkou na podporu zvyšovania cien. Avšak vždy je tu prekážka na ktorú sa sťažujú:“ Nemôžeme zvýšiť ceny, pretože zákazník by nakúpil u konkurencie, ktorá je lacnejšia.“ Týmto iba potvrdzujú ako sú práve zákazníci firmy dôležitým dôvodom na vyjednávanie cien.

Pri tomto procese cenotvorby sa naskytá jednoduchá výzva a to - opýtať sa samotných zákazníkov ako vedia, že konkurenčné firmy to takto robia? (stanovujú ceny tesne pod cenami konkurencie). Väčšinou odpovedia, že im to povedia sami zákazníci.

Zisťujeme, že rozhodovanie o cene často funguje na ústnych dôkazoch. Najhoršie na tom je, že zákazníci majú v úmysle presviedčať nás, aby sme ceny držali čo najnižšie.

Je ťažké získať informácie o tom, aké ceny má konkurencia. Firma tak môže urobiť jednoduchým telefonátom, prostredníctvom internetu, alebo jednoducho mystery-nákupom, kedy pošle svojho zamestnanca ako zákazníka nakúpiť konkrétne produkty.

Mnoho firiem, ktoré takto zisťujú rozdiely v cenách, napríklad v rámci pobočiek, dokázali tak majiteľom a manažérom, že to čo si myslia, že sa deje medzi zákazníkmi, sa nedeje v ich firme. V každom jednom prípade odhady a očakávania firiem založené na spätnej väzbe zákazníkov sú v skutočnosti úplne iné a vôbec nezodpovedajú cenám, ktoré tieto firmy stanovujú svojím produktom.

V skutočnosti sa predpoklady a fakty nezhodujú. Výhodou tohto procesu je, že prináša informácie o konkurentových trhových aktivitách, náhľadoch do ich účtovníctva, návrhoch predaja aj štandardných doplnkových službách. To všetko prispieva k stanoveniu porovnateľnej ceny a prináša hodnotu do firmy.

1.1.3 Cena akceptovaná v minulom roku plus niečo navyše

Ako jednoduchý a najbežnejší postup cenotvorby možno uviesť: stanovenie ceny na základe ceny z minulého roka plus niečo navyše. Takmer vždy „niečo navyše“ je percento inflácie alebo ľubovoľné navýšenie, zohľadňujúce infláciu. Menej výhodné je ak firma príjme postup, že cenu z minulého roka musí znížiť. Toto by sa nemalo stať. Problém je rovnaký ako pri prístupe náklady plus prirážka.

Ak firma zvýši predajné ceny svojich produktov napr. o 3 %, na základe výšky inflácie krajiny, ktorá je okolo 1 %, pocíti zákazník, že daný produkt je hodný takého zvýšenia oproti minulému roku?

Inflácia zahŕňa nárast cien, ako napr. náklady na energiu, základný materiál a suroviny, atď., a preto to neodráža nárast v zákazníckom vnímaní ceny. Toto je ešte pravdivejšie, keď cenová inflácia je vyššia ako mzdová inflácia. Zákazníci nie sú ochotní prijať, že ceny rastú kvôli inflácii, ak sa to neprejavuje v ich prímoch.

Prípadová štúdia 4

Firma INes a.s. dodávateľ elektrických káblov používa pri stanovení ceny prístup, na základe ktorého zvyšuje ceny raz ročne na základe základnej miery inflácie, čo je nárast približne o 3% až 5%. Zákazníci takto stanové ceny dlhodobo akceptujú. V krátkom čase nastali dve situácie.

Po prvé, podstatnou súčasťou ich nákladov sú náklady na inštaláciu elektrických káblov v rôznych veľkostiach a stupňoch. Vysoko nákladným prvkom týchto káblov je meď, ktorej cena zaznamenala nárast z dôvodu jej nedostatku na celosvetovom trhu. V dôsledku toho, (zatiaľ čo celková inflácia sa pohybovala okolo 3%) sa cena ich podstatnej suroviny v priebehu jedného roka zvýšila o viac ako 10%. Doposiaľ používané zvyšovanie cien by nepokrylo nárast nákladov, preto firma bude nútená zvýšiť ceny viac ako o 10 %, čo by malo za následok aj zvýšenie zisku.

Mohla by však nastať aj opačná situácia – ak by v priebehu ďalšieho dvojročného obdobia, stagnovali mzdy na základe vysokej nezamestnanosti a vysokého tlaku na pracovné miesta. Výška inflácie by sa pohybovala okolo 4%. Keby sa firma pokúsila doplniť zvyčajné inflačné navýšenie, mnohí ich zákazníci by takéto ceny na základe zmrazenia mzdových nákladov neprijali.

Zohľadnenie percenta inflácie je pravdepodobne najbežnejším postupom v procese cenotvorby - cena akceptovaná v minulom roku plus nejaká čiastka navyše. Často je to však efektívne len krátkodobo. Funguje to len vtedy ak zákazníkovo očakávanie toho čo nakupuje je ovplyvnené infláciou rovnakým spôsobom. Nedávna ekonomická situácia jasne ukázala, že zohľadnenie inflácie neexistuje, pretože mnoho podnikov nebolo schopných zdvihnúť ceny vôbec, napriek nárastom ich vlastných nákladov, ktoré sa pri miere inflácie jasne prejavili.

Na niektorých trhoch možno dokonca zaznamenať pokles ceny z dôvodu využitia novej technológie, ktorá posúva ceny nadol.

Prípadová štúdia 5

Firma vyrábajúca digitálne fotoaparáty bude v krátkom čase uvádzať na trh nový typ ABC2 a ABC3. Náklady na výrobu digitálneho fotoaparátu ABC1 sa možno nezmenia, ak bude na trh uvedený model ABC2 a ABC3, ale jeho cena na trhu určite klesne ak tieto novšie modely budú mať viac megapixelov, rýchlejšie fotenie, alebo jednoducho prvky, ktoré starší model nemal.

Pridanie pár percent na zohľadnenie inflácie ignoruje fakt, že aktuálne náklady môžu vzrásť viac ako o infláciu, čo znamená, že výnosnosť firmy môže klesnúť. Pri využití tohto prístupu v procese cenotvorby sa často zabúda na to, ako ceny vplývajú na zákazníka z hľadiska poskytnutej hodnoty.

1.1.4 Najlepšie stanovená cena – kvalifikovaný odhad

Týmto procesom sa nemyslí náhodné vyberanie čísel, ale skôr rozhodnutie založené na tom akú cenu stanoviť produktu, ktorá sa neviaže na výrobné náklady, na cenu, ktorú má konkurencia, alebo aká bola minulý rok a istotne nie je založená na prieskume trhu a finančných analýzach. Je to cena, založená na úsudku, inštinkte alebo presnejšie povedané na kvalifikovanom odhade.

 ISBN 978-80-225-4656-0

Mnoho profesionálnych firiem, medzi ktorých patria napr. právnici, nepoužívajú dohodnuté pevné ceny ale tradičné účtovanie hodinovej sadzby. V cenovom rozhodovaní a cenotvorbe vychádzajú z požadovanej práce a snažia sa stanoviť koľko hodín im táto o práca zaberie, koľko členov tímu bude práca vyžadovať a následne potom stanoviť cenu, ktorú budú fakturovať zákazníkovi ako fixnú cenu. Pri tomto procese ide aj o posúdenie rozdielov na základe skúseností.

Podobne, inštalatér si môže účtovať za výmenu bojléra a prácu aj napr. 500 eur. Je potrebné pochopiť, že hoci to vyzerá, že cena je stanovená na základe kalkulácie a vynaloženej práce, v skutočnosti je to kvalifikovaný odhad založený na historických skúsenostiach. Mnoho výrobcov aj obchodníkov stanovuje rovnaké ceny pre všetkých zákazníkov, za každých podmienok, dúfajúc, že to bude efektívne. Kľúčovým momentom je, že tieto ceny nie sú stanovené na základe dôkladného a premysleného cenového rozhodovania.

Prípadová štúdia 6

V spolupráci s jednou advokátskou kanceláriou boli všetci právnici požiadaní o poskytnutie informácie o cene, koľko by mali účtovať za požadovanú prácu na základe jasného zhrnutia problému klienta. Bolo to za spor o dlhy pre tím právnikov z oblastí obchodného práva a rozvod pre tím právnikov z rodinného práva.

Hoci papierové práce boli štandardné, rozsah potenciálnych poplatkov, ktoré boli uvedené, bol ohromujúci. Najvyšší údaj bol zhruba dvojnásobný ako najnižšie vo väčšine oblastí. Toto ukázalo veľké rozdiely medzi jednotlivcami a medzi jednotlivými oddeleniami. Hoci môžu všetci začať s rovnakým názorom na dané pracovné úlohy, účtovať rovnaké sadzby za hodinu pre jednotlivcov, v konečnom dôsledku sa v závislosti od mnohých ďalších faktorov navrhovaná cena bude odlišovať. Je to spôsobené faktormi, ako je aktuálna pracovná záťaž každého advokáta, ako aj snaha získať prácu, ich odborné skúsenosti s poskytovaním tejto praktickej služby ako aj to, či vedia, že sú v konkurenčnej ponuke.

Rozdiely sú pochopiteľné a výsledkom je, že za rovnakú prácu sa cena odlišuje od päťtisíc do desaťtisíc eur. Riešením by mohlo byť stanovenie cien za rovnaké služby – paušálu, ešte pred tým ako sa urobí určitá ponuka. Táto konzistentnosť by umožnila partnerom navzájom sa porozprávať v určitom rozmedzí.

Podstatné sú v tomto smere osobné skúsenosti a individuálne charakteristiky, ako napríklad dôvera, osobný prístup, ktoré niekedy zatienia aj výskum.

1.1.5 Hodnota pre každého zákazníka – jediná stratégia, ktorá naozaj funguje

V cenotvorbe je v tomto smere pre firmu dôležité stanoviť konkrétnu cenu pre každého zákazníka na základe vnímania hodnoty jednotlivého výrobku alebo služby, ktorú poskytla, a to v danom časovom okamihu na konkrétnom trhu. Pri tejto cenotvorbe musí zohľadniť taký faktor, ako je schopnosť zákazníka platiť, takže môže stanoviť vyššiu cenu tým zákazníkom, ktorí si to môžu dovoliť, a nižšiu tým, ktorí si to dovoliť nemôžu. Toto nie je len skutočnosť, že majú peniaze na zaplatenie, ale skutočne zohľadnenie toho, že ich príjem hodnoty je ovplyvnený ich finančnou situáciou.

Prípadová štúdia 7

Príkladom by mohlo byť lietanie, resp. nákup leteniek v prvej triede, ktorých ceny sú veľmi vysoké. Ak musí niekto tvrdo pracovať aby si toto mohol dovoliť, nebude o tom ani uvažovať, ale ak vyhrá v lotérií napr. päť miliónov eur, určite sa môže rozhodnúť pre lietanie v prvej triede. Produkt sa nezmenil, jeho hodnota v ponuke je rovnaká, ale perspektíva kupujúceho sa zmenila.

 ISBN 978-80-225-4656-0

Takže mala by firma (v tomto prípade letecká spoločnosť) účtovať viac len preto, že môže zákazník zaplatiť viac, lebo na to má? Mohla by taktiež zvážiť význam produktu v okamihu, keď je zákazník zúfalý a potrebuje produkt práve v istom konkrétnom čase. Cena by mohla byť vyššia, ako keby mal čas na nakupovanie.

Tu sa naskytá možnosť - zvážiť, že či každá firma má dosiahnuť zisk, ktorý odráža úsilie a každodenné riziko podnikania. Môže to znamenať, že firma sa bude chcieť vyhnúť (z istého dôvodu) možnosti dosiahnuť vysoký zisk z niektorých transakcií a bude akceptovať nižší zisk. Ale pravdepodobne potom stratí možnosť uskutočnenia podobných transakcií a časom sa s tým bude musieť vyrovnávať.

Realitou je samozrejme skutočnosť, že je veľmi ťažké stanoviť pre každého zákazníka jedinečnú cenu – cenu na mieru, a preto je nutné sa na to pozrieť v reálnejších podmienkach.

Ide o cenovú politiku jednotného typu, kde všetci zákazníci platia v zásade rovnako bez ohľadu na okolnosti. Mohli by sme to prirovnať k prevádzkovaniu ojedinelého oblečenia pre všetkých, pričom by sa predávala len najväčšia možná veľkosť – alebo UNI, aby ju každý mohol nosiť (bez ohľadu na to ako v nej vyzerá). Pri stanovení ceny táto jednoduchosť " jednej veľkosti" znamená, že je cena znížená smerom k najnižšej cene, ktorá uspokojuje zákazníkov a je oveľa nižšie ako úroveň ceny, ktorú by mohli zaplatiť a zaplatili najlepší zákazníci.

Prípadová štúdia 8

Predpokladajme výrobu nového modelu smartphonu. Náklady na realizáciu by boli okolo 200 eur. Ak výrobca prijme stratégiu náklady plus hodnota vnímaná zákazníkom (mentalita), môže cenu zdvojnásobiť alebo dokonca strojnásobiť. Ak sa bude držať minuloročných cien, môže vziať predchádzajúcu modelovú cenu a pridať napríklad 20 % na novší model. Výrobca chce samozrejme stanoviť predajnú cenu - čo najvýhodnejšie (najvyššie) a preto uskutoční veľa prieskumov, aby zistil aké je predvídanie vnímania hodnoty v rámci trhu. Uskutoční porovnanie s alternatívnymi produktmi, medzi ktorými si zákazníci môžu na trhu vybrať. Porovná napríklad záujem firiem a domácnosti. Uskutoční aj špecifický prieskum trhu, ktorý by mu poskytol odpoveď na otázku: "Koľko by ste zaplatili za telefón, ktorý by mal dané funkcie?".

Na základe zhromaždených informácií stanoví firma cenu uvedeného produktu vo výške 600 eur. Za túto cenu si model kúpia zákazníci, ktorí „*musia*" mať najnovší model, alebo tí, ktorí chcú najnovšiu technológiu. Vzhľadom na to, že dopyt sa postupne znižuje a na trh sa uvádzajú novšie verzie, bude firma cenu postupne znižovať, aby „zamaskovala" zákazníkov, ktorí by to vnímali ako zníženie hodnoty. Bude skúmať a poznať všetky detaily alternatívnych produktov pri rozhodovaní o tom, na aké miesto umiestniť vlastné produkty na tomto veľmi preplnenom trhu.

Záver

Z celkovej charakteristiky obmedzení, ktoré sa vyskytujú v procesoch rozhodovania o cene jasne vyplýva, že základným cieľom firmy sa pri stanovení cien v súčasnosti stáva vnímanie hodnoty zákazníkom. Firmy si v tomto smere musia osvojiť hodnotovú cenovú stratégiu a v rámci nej sa naučiť vytvárať, kvantifikovať, komunikovať a zachytiť hodnotu vnímanú zákazníkom.

Poznámka
Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu Vedeckej grantovej agentúry Ministerstva školstva SR a Slovenskej akadémie VEGA MŠ SR č. 1/0368/18 „Cenové stratégie v prostredí pôsobenia efektívnych regulačných mechanizmov na nadnárodných trhoch sieťových odvetví slovenskej ekonomiky", 2018 – 2020.

Použitá literatúra (References)

Nagel, T.T. – Holden, R.K., 2006: The strategy and tactics of pricing. New Jersey: Prentice Hall, 2006. ISBN 0-13-204358-0.

Harry Macdivitt and Mike Wilkinson., 2012: *Value Based Pricing*. Printed in USA: The McGaw-Hill Companies, 2012. ISBN 978-0-07-176168.

Hill P., 2013: Pricing for Profit : *How to develop a powerful pricing strategy for your business*. Kogan page Limited. ISBN 978-0-7494-6767-8

Shy, O., 2008: How to Price. Cambridge: Cambridge University Press, 2008. ISBN 978-0-52171564-5.

Schindler, R. 2012: „Pricing Strategies: A marketing approach. London: SAGE Publications Ltd, 2012. ISBN 978-1-4129-6474-6

Contact

Ing. Iveta Kufelová. PhD
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava, Slovenská republika
e-mail: iveta.kufelova@euba.sk

Daňová asignácia - významný zdroj financovania neziskového sektora
Tax assignment - a significant financial resource for the non-profit sector

Gizela Lénártová

Abstract
Tax assignment is the right of a taxpayer to use a specific portion of his income tax for a specific purpose in order to support non-profit entities. The main objective of this paper is to examine the mechanism of tax assignment in the Slovak Republic with a focus on assignment entities and to assess the suitability and effectiveness of this tax instrument. Research results prove that tax assignment has its justification in tax practice and contributes significantly to the financing of non-profit organizations of the Slovak Republic. Many entities with well-defined powers are involved in the Slovak Tax Assignment Mechanism, which increases the administrative burden, but creates the preconditions for its transparency. However, the control of the use of funds primarily targets only some entities, and therefore we propose to disclose the specification of the use of the tax share received in the Business Journal to all recipients. Thanks to the tax assignment, many public benefit projects and programs have been implemented and therefore the analyzed assignment mechanism needs to be maintained in the future.

JEL classification*: H24, H25*
Keywords*: tax assignment, non-profit entities*

1 Úvod

Daňová asignácia je definovaná v Slovníku cudzích slov (2008) ako právo občana rozhodnúť o použití časti svojej dane na potreby nejakej inštitúcie, nadácie a pod. Ide teda o možnosť fyzickej alebo právnickej osoby poukázať určité percento zaplatenej dane z príjmu za uplynulé obdobie vybranému neziskovému subjektu. Podľa Ministerstva financií SR asignácia dane predstavuje mechanizmus priamej podpory mimovládnych organizácií a neziskového sektora. Iná charakteristika uvádza, že asignácia dane je právo daňovníka použiť určitú časť ním zaplatenej dane z príjmov na osobitné účely. Asignácia dane je daňový inštrument, ktorý obsahuje protiklady. Na jednej strane možno daňovú asignáciu považovať za dar, ktorý poskytujú daňovníci oprávneným subjektom, avšak darom v skutočnosti nie je, pretože darca nevenuje súkromné zdroje, ale asignuje finančné prostriedky – časť zaplatenej dane, ktoré spravuje štát. Na druhej strane ide o slobodnú voľbu daňovníka asignovať zaplatenú daň pre subjekty, ktoré sú daňovou legislatívou vymedzené ako prijímatelia asignácie dane. Zároveň smerovanie prostriedkov od poskytovateľov k prijímateľom zabezpečuje štát podľa vopred stanovených kritérií. Napriek týmto protikladom sa asignácia dane stala významným zdrojom finančných prostriedkov neziskových organizácií a vďaka nej sú realizované verejnoprospešné programy a projekty, na ktorých finančné zabezpečenie by nepostačila práca dobrovoľníkov, či dary od podporovateľov.

Podľa zdroja Nonprofit Tech for Good (2017) počet subjektov mimovládneho sektoru, ktoré nie sú primárne založené za účelom dosahovania zisku, je celosvetovo približne 10 miliónov. Ak by sme tieto subjekty spojili a vytvorili z týchto subjektov akúsi „krajinu“ z hľadiska makroekonomických ukazovateľov, išlo by o piatu najväčšiu ekonomiku na svete. Financovanie neziskového sektora je pri získavaní zdrojov potrebných na zabezpečenie ich funkcií viac-menej závislé na priamej účasti externých poskytovateľov finančných prostriedkov. V predkladanom príspevku sa nebudeme zaoberať definíciou, klasifikáciou, funkciami neziskového sektora, ale zameriame svoju pozornosť na jeho financovanie formou daňovej asignácie. Tak ako uvádzajú Strečanský a Török (2016) mechanizmus percentuálneho

poukázania dane je všeobecne chápaný ako koncept, kedy sa časť z verejných zdrojov, v tomto prípade daní, decentralizovaným spôsobom presúva na verejne prospešné účely do konkrétnych inštitúcií neziskového sektora. Podstatou mechanizmu percentuálneho určenia je to, že umožňuje a dáva daňovníkovi právo na určenie, komu bude podiel dane poskytnutý.

2 Stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Podľa publikácie Brighidin (2013) história mechanizmu daňovej asignácie siaha do obdobia po Veľkej francúzskej revolúcie v roku 1789, kedy vznikli prvé pokusy o oddelenie financovania cirkvi od štátu. Legislatívny proces uplatnenia tohto daňového inštitútu sa vyvíjal v západnej Európe až do druhej polovice 20. storočia. Jeden z najznámejších systémov daňovej asignácie zameraný na financovanie cirkvi v Taliansku je známy pod názvom „Otto per mille“, podľa ktorého daňovník nepridieľuje priamo podiel dane žiadnej inštitúcii, ale tento podiel sa pridelí automaticky proporcionálne percentuálnym podielom medzi štátom a prijímajúcimi subjektami. Okrem systému Otto per mille existujú v Taliansku ešte dve ďalšie možnosti asignácie dane, ktoré umožňujú daňovníkom prideliť určité percento z odvedenej dane z príjmov na finančnú podporu spoločenských záujmov - na financovanie neziskových organizácií a podporu politických strán. Aj v Portugalsku a Španielsku bola daňová asignácia spočiatku orientovaná na náboženské účely tak ako v Taliansku, v súčasnosti je možné v Portugalsku určiť 0,5 % zo zaplatenej dane z príjmov jednotlivcov aj na verejnoprospešné účely a v Španielsku až 7 %. Podpora neziskového sektora vo svete má aj iné podoby. Balch (2016) uvádza, že v Indii bol v roku 2014 prijatý zákon, podľa ktorého podniky, ktorých ročné príjmy prevyšujú 10 mld. indických rupií (cca 130,7 miliónov EUR) majú povinnosť poskytnúť dar vo výške 2 % nie zo zaplatenej dane, ale z čistého zisku. Výber prijímajúcej organizácie je síce dobrovoľný, ale organizácia musí pôsobiť v oblasti vzdelávania, pomoci chudobným alebo so zameraním na zníženie rozdielov v rodovej nerovnosti.

V postkomunistických krajinách strednej a východnej Európy (ďalej CEE) sa v 90-tych rokoch minulého storočia začali rozsiahle diskusie o zavedení mechanizmu daňovej asignácie. Prvým stredoeurópskym štátom, ktorý zaviedol daňovú asignáciu bolo Maďarsko, ktoré prijalo zákon o verejnom využívaní časti dane z príjmov fyzických osôb v roku 1996. Od roku 1997 maďarskí daňovníci mohli poukázať 1 % zaplatenej dane na financovanie neziskového sektora. Začiatkom 21. storočia bola daňová legislatíva upravujúca asignáciu dane prijatá v ďalších krajinách, a to v SR v roku 2001, v Litve, v Poľsku a v Rumunsku v roku 2003 a v Moldavsku v roku 2016.

Tabuľka 1

Prijatie daňovej legislatívy o asignácii dane v krajinách CEE

Krajina	Rok prijatia daňovej legislatívy o asignácii dane
Litva	2003
Maďarsko	1996
Moldavsko	2016
Poľsko	2003
Rumunsko	2003
Slovensko	2001

Zdroj: Strečanský a Török (2016), vlastné spracovanie

Daňová asignácia sa v jednotlivých krajinách mierne líši, avšak jej hlavný cieľ – rozvoj občianskej spoločnosti prostredníctvom finančnej podpory ostáva rovnaký. Faktom je, že napriek úvahám a diskusiám o implementácii daňovej asignácie v Českej republike a v Estónsku sa vlády týchto krajinách rozhodli systém neprijať.

Poskytovateľmi podielu zaplatenej dane sú vo všetkých skúmaných krajinách CEE fyzické osoby, avšak na Slovensku sú poskytovateľmi fyzické aj právnické osoby (tabuľka 2).

 ISBN 978-80-225-4656-0

Vymedzenie oprávnených príjemcov je v skúmaných krajinách rozmanité, čo prehľadne vyjadruje tabuľka 3.

Tabuľka 2

Subjekt daňovej asignácie (poskytovateľ) v krajinách CEE

Krajina	Fyzická osoba	Právnická osoba
Litva	áno	nie
Maďarsko	áno	nie
Poľsko	áno	nie
Rumunsko	áno	nie
Slovensko	áno	áno

Zdroj: Strečanský a Török (2016), vlastné spracovanie

Tabuľka 3

Oprávnení prijímatelia podielu zaplatenej dane v krajinách CEE

Krajina	FO	Neziskové organizácie	Politické strany	Verejné inštitúcie	Cirkev
Litva	áno	áno	áno	áno	nie
Maďarsko	nie	áno	nie	áno	áno
Poľsko	nie	áno	nie	nie	nie
Rumunsko	áno	áno	nie	nie	áno
Slovensko	nie	áno	nie	áno	nie

Zdroj: Strečanský a Török (2016), vlastné spracovanie

Z tabuľky 3 je jasné, že vo všetkých skúmaných krajinách sú prijímateľmi neziskové organizácie. Ostatné typy prijímateľov sa v jednotlivých krajinách líšia.

Tabuľka 4

Podiel dane v % - nom vyjadrení u prijímateľov v krajinách CEE

Krajina	FO	Neziskové organizácie	Politické strany	Verejné inštitúcie	Cirkev
Litva	2 %	2 %	1 %	2 %	
Maďarsko		1 %		1 %	1 %
Poľsko		1 %			
Rumunsko	2 %	2 %			2 %
Slovensko		1 %, 2 %, 3 %		1 %, 2 %, 3 %	

Zdroj: Strečanský a Török (2016), vlastné spracovanie

Daňová asignácia v Slovenskej republike bola legislatívne prijatá 4.12.2001 zákonom 651/2001 Z. z., ktorým sa menil a dopĺňal zákon 366/1999 Z. z. o daniach z príjmov v z. n. p. Ďalším zákonom, ktorý okrem iných ustanovení menil aj daňovú asignáciu bol zákon 247/2002 Z. z., ktorým sa menil a dopĺňal zákon 366/1999 Z. z. o daniach z príjmov v z. n. p. Od 1.1.2004 je účinný zákon o dani z príjmov 595/2003 Z. z.. V ďalšom období boli postupne prijaté štyri novely zákona 595/2003 Z. z. vzťahujúce sa na ustanovenia § 50, ktoré sa týkali nielen výšky podielu zaplatenej dane, ale predovšetkým spresňovali ustanovenia zákona, odstraňovali zistené nedostatky a sprísňovali podmienky asignácie pre poskytovateľov a prijímateľov podielu zaplatenej dane. V nasledujúcej tabuľke uvádzame vývoj asignácie v percentách zaplatenej dane fyzických osôb a právnických osôb za celé obdobie uplatňovania asignácie dane v SR.

 ISBN 978-80-225-4656-0

Tabuľka 5
Vývoj asignácie v % zaplatenej dane FO a PO v SR za roky 2002 - 2019

Roky	FO	PO	
		Poskytla dar	Neposkytla dar
2002	1%	x	x
2003	1%	x	x
2004	2%	2 %	x
2005	2%	2 %	x
2006	2%	2 %	x
2007	2%	2 %	x
2008	2%	2 %	x
2009	2%	2 %	x
2010	2%	2 %	1,5 %
2011	2%	2 %	1,5 %
2012	2% alebo 3%	2 %	1,5 %
2013	2% alebo 3%	2 %	1,5 %
2014	2% alebo 3%	2 %	1,5 %
2015	2% alebo 3%	2 %	1 %
2016	2% alebo 3%	2 %	1 %
2017	2% alebo 3%	2 %	1 %
2018	2% alebo 3%	2 %	1 %
2019	2% alebo 3%	2 %	1 %

Zdroj: Daňové zákony SR, vlastné spracovanie

3 Výskumný dizajn

Hlavným cieľom predkladaného príspevku je preskúmať mechanizmus uplatnenia asignácie dane v podmienkach Slovenskej republiky so zameraním na subjekty asignácie a posúdiť vhodnosť a efektívnosť tohto daňového nástroja. Čiastkovými cieľmi sú: posúdenie kvality daňovej legislatívy so zameraním na zmeny počas jej uplatnenia, analýza makroekonomických ukazovateľov, t. j. výška poskytnutých finančných prostriedkov a ich použitie, ďalej kvantitatívna štruktúra subjektov zapojených do daňovej asignácie. Objektom výskumu sú poskytovatelia a prijímatelia asignácie dane v Slovenskej republike, ako aj osoby zapojené do mechanizmu a kontroly daňovej asignácie. Výskum problematiky daňovej asignácie si vyžiadal pracovné postupy od spracovania literárnych rešerší, cez podrobnú normatívnu analýzu daňovej legislatívy SR a ďalších krajín uplatňujúcich tento inštitút, zber makroekonomických údajov, ich analýza a syntéza a celkové zhodnotenie účinnosti uplatňovania daňovej asignácie. Dominantnou metódou skúmania bola analýza a syntéza, a to analýza daňovej legislatívy so zameraním na základné atribúty asignácie dane, analýza pozitívnych a negatívnych dopadov na subjekty asignácie, ako aj komparatívna analýza zameraná na porovnanie Slovenska s vybranými krajinami východnej a strednej Európy, kde sa asignácia uplatňuje.

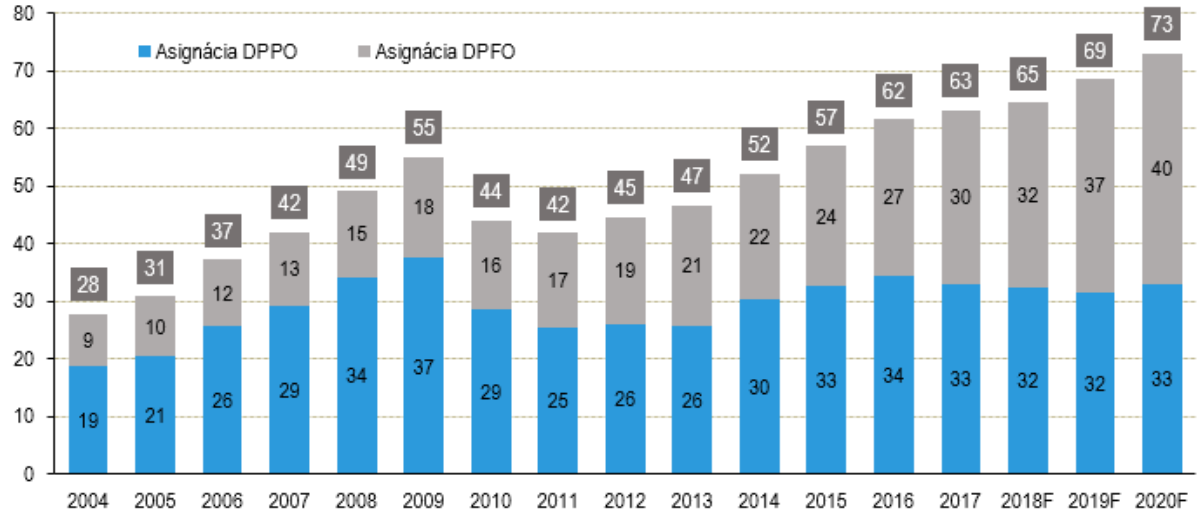
4 Výsledky výskumu

Výsledky výskumu budú zamerané na analýzu subjektov asignácie dane podľa daňovej legislatívy vrátane ekonomických efektov, ktoré pre vybrané organizácie tretieho sektora asignácia prináša. V Slovenskej republike sú daňovníci (FO a PO) oprávnení poukázať podiel zaplatenej dane iba neziskovým subjektom, ktorí spĺňajú presne vymedzené podmienky definované v daňovom zákone. Daňovníci majú síce slobodnú možnosť výberu špecifickej neziskovej organizácie, avšak tento výber musí byť v súlade s tým, čo stanovuje zákon.

 ISBN 978-80-225-4656-0

Obrázok 1

Vývoj počtu asignujúcich FO a PO v rokoch 2004-2017 a predpoklad v rokoch 2018-2020 v SR



Zdroj: Štátna pokladnica (2004-2017), projekcia IFP (2018-2020)

V Slovenskej republike existujú organizácie, ktoré majú síce všetky znaky neziskového subjektu, no napriek tomu sa na Slovensku podľa zákona nemôžu stať prijímateľmi prostriedkov z asignácie dane. Ide napríklad o cirkvi, náboženské organizácie, politické strany, politické hnutia či záujmové združenia právnických osôb. Oprávnenými prijímateľmi sú podľa zákona občianske združenia, nadácie, neinvestičné fondy, neziskové organizácie poskytujúce všeobecne prospešné služby, organizácie s medzinárodným prvkom, samostatne v zákone menovaný neziskový subjekt - Slovenský Červený kríž a účelové zariadenia cirkví a náboženských spoločností. Účelové zariadenia cirkví a náboženských spoločností sú PO, ktoré odvodzujú svoju právnu subjektivitu od cirkví a náboženských spoločností. Portál Ministerstva kultúry SR k 1.5.2018 evidoval týchto subjektov celkovo 2 905, pričom ide o biskupstvá, dištrikty, farnosti, cirkevné zbory či obce, rehole a iné subjekty. V roku 2009 sa zoznam zákonných subjektov doplnil o Fond rozvoja odborného vzdelávania a prípravy a subjekty výskumu a vývoja, ide o neštátny účelový fond, v ktorom sa sústreďujú peňažné prostriedky na podporu a rozvoj odborného vzdelávania a prípravy. Subjekty výskumu a vývoja, ktoré sú oprávnené získať prostriedky z asignácie dane podľa zákona sú PO štátneho sektora (výskumné ústavy Slovenskej akadémie vied), verejné alebo súkromné vysoké školy a dokonca subjekty podnikateľského sektora, ktoré sú registrované ako subjekty výskumu a vývoja. V daňovom zákone je detailne a striktne vymedzený účel použitia asignovaných finančných prostriedkov organizácií neziskového sektora a ich použitie je povinné zverejňovať v úradnom vestníku do 16 mesiacov od zverejnenia ročného prehľadu prijímateľov, ak prijatý podiel zaplatenej dane je viac ako 3320 EUR. Táto povinnosť núti prijímateľov podielu dane k finančnej disciplíne.

Tabuľka 6 zobrazuje vývoj celkového počtu neziskových organizácií na Slovensku na základe dát Štatistického úradu SR, ktorý zverejňuje počty neziskových organizácií v závislosti od typu subjektu. Slovenský neziskový sektor takmer zdvojnásobil svoju veľkosť už v roku 2015 oproti roku 2002. Počas sledovaného obdobia možno pozorovať rastúci trend v počte neziskových organizácií s výnimkou v rokoch 2003 a 2012.

 ISBN 978-80-225-4656-0

Tabuľka 6

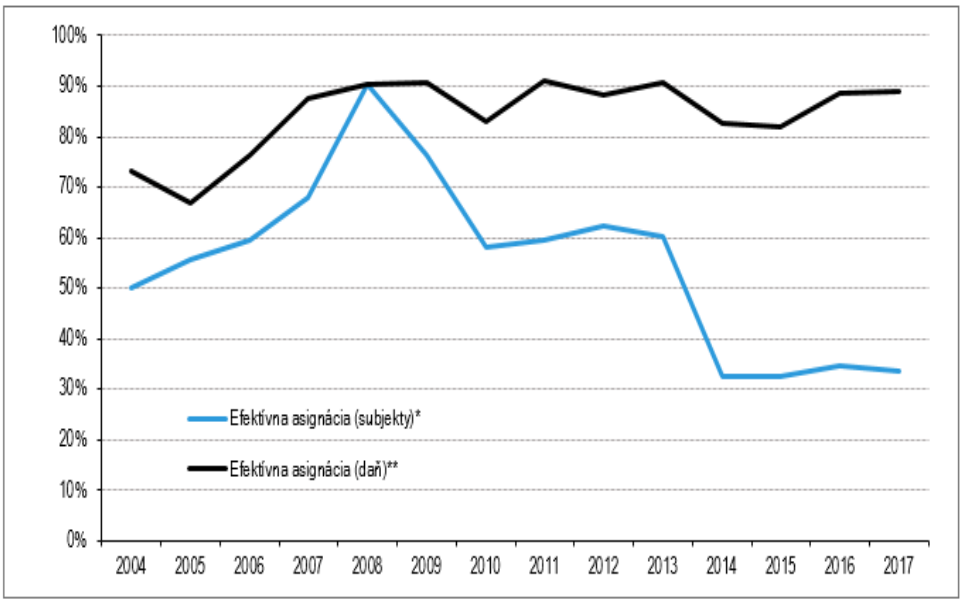
Vývoj počtu neziskových organizácií (NO) a oprávnených, resp. neoprávnených prijímateľov asignácie dane v SR

Rok	Celkový počet NO	Počet oprav. prijímateľov	Medziročná zmena	Počet neoprávnených NO	Medziročná zmena	% podiel OP na celkovom počte NO
2002	26 210	19 151	-	7 059	-	73%
2003	26 106	18 992	-159	7 114	55	73%
2004	29 260	21 102	2 110	8 158	1 044	72%
2005	32 514	23 795	2 693	8 719	561	73%
2006	35 643	26 234	2 439	9 409	690	74%
2007	38 081	28 181	1 947	9 900	491	74%
2008	39 874	29 643	1 462	10 231	331	74%
2009	42 395	31 769	2 126	10 626	395	75%
2010	44 176	33 597	1 828	10 579	-47	76%
2011	46 273	35 521	1 924	10 752	173	77%
2012	45 480	34 807	-714	10 673	-79	77%
2013	49 101	38 046	3 239	11 055	382	77%
2014	52 278	41 122	3 076	11 156	101	79%
2015	55 048	43 819	2 697	11 229	73	80%
2016	60 128	48 773	4 954	11 355	126	81%
2017	64 136	52 765	3 992	11 371	16	82 %

Zdroj: Štatistický úrad SR, vlastné spracovanie

Obrázok 2

Efektívnosť asignácie dane v SR



Zdroj: Štatistický úrad SR, vlastné spracovanie

Efektívnosť asignácie dane je kvantifikovaná pomocou dvoch ukazovateľov:

- efektívnosť asignácie z hľadiska subjektov - pomer počtu asignujúcich subjektov na celkovom počte subjektov, ktoré mohli asignovať,
- efektívnosť asignácie podľa asignovanej dane - pomer daňovej povinnosti asignujúcich subjektov na celkovej daňovej povinnosti subjektov, ktoré mohli asignovať.

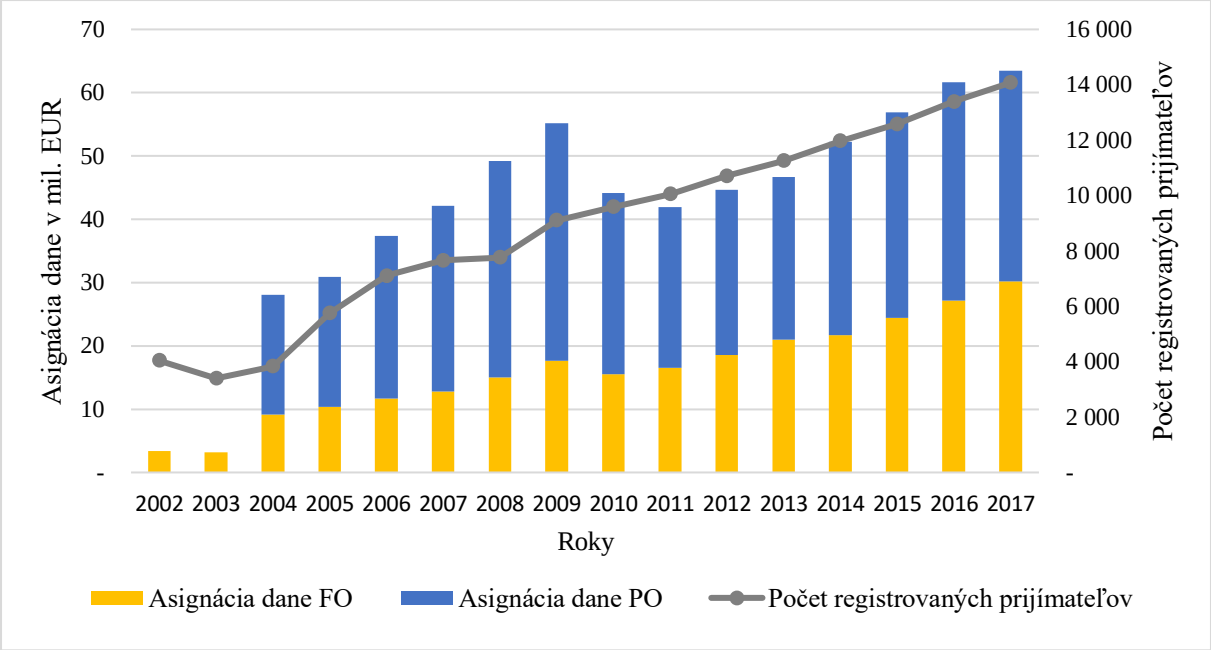
 ISBN 978-80-225-4656-0

Podľa daňovej legislatívy má správca dane právo vykonať u prijímateľa asignácie dane daňovú kontrolu so zameraním na použitie prijatých finančných prostriedkov. Inými subjektmi kontroly sú Ministerstvo financií a správy finančnej kontroly, ktorí vykonávajú vládny audit dodržiavania ustanovení daňového zákona.

Obrázok 3 zobrazuje vývoj sumy asignácie dane a vývoj počtu registrovaných prijímateľov od uzákonenia mechanizmu na Slovensku. Celková suma asignácie dane je rozdelená na časť poukázanú daňovníkmi PO a časť poukázanú daňovníkmi FO. V prvých dvoch rokoch fungovania mechanizmu boli oprávnené poukazovať časť z odvedenej dane z príjmov iba FO a preto je v rokoch 2002 a 2003 výška asignácie pomerne nízka v porovnaní s nasledujúcimi rokmi. V roku 2004 je z tohto dôvodu zároveň zaznamenaný najvyšší medziročný nárast v celkovej sume asignácie dane o takmer 771 %. Celková suma asignácie dane medziročne poklesla v sledovanom období trikrát, a to konkrétne v rokoch 2003 (o 158 tisíc EUR), 2010 (o 11 mil. EUR) a 2011 (o 2,2 mil. EUR). Zníženie hodnoty asignácie dane v roku 2003 súvisí aj s uzákonením zákona č. 247/2002 Z. z., ktorý menil a dopĺňal pôvodný zákon č. 366/1999 o daniach z príjmov v z. n. p., pretože prišla do platnosti zmena v minimálnej výške asignácie dane z príjmov FO, keď sa zvýšila z pôvodných 0,66 EUR (20 SKK) na 8,30 EUR (250 SKK). V rokoch 2010 a 2011 sa pod zníženú hodnotu asignácie dane podpísala hospodárska kríza. Na druhej strane najvyššia hodnota asignácie dane bola smerovaná na podporu neziskového sektora v roku 2017, kedy dohromady FO a PO asignovali 63,43 mil. EUR.

Obrázok 3

Celková suma asignácie dane v mil. EUR a počet registrovaných prijímateľov



Zdroj: Finančná správa SR, vlastné spracovanie

Vývoj hodnoty asignácie dane z príjmov fyzických osôb mal v sledovanom období rastúci trend, s výnimkou rokov 2003 a 2010. V roku 2003 sa za najvýznamnejšiu príčinu poklesu považuje zmena daňovej legislatívy v súvislosti s výškou minimálnej hodnoty asignácie dane a v roku 2010 bola príčinou poklesu hospodárska kríza, ktorá negatívne ovplyvnila zamestnanosť a výšku príjmov FO. Hodnota asignácie dane z príjmov FO prekonala sumu z roku 2009 až v roku 2012, kedy presiahla 18,5 mil. EUR. Na druhej strane najvyšší medziročný nárast v hodnote asignácie dane FO o vyše 184 % pozorujeme v roku 2004, kedy do platnosti prišiel zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov, ktorý navýšil možnú výšku asignácie dane na 2 % z pôvodných 1 % a zároveň navrátil pôvodnú minimálnu výšku asignácie

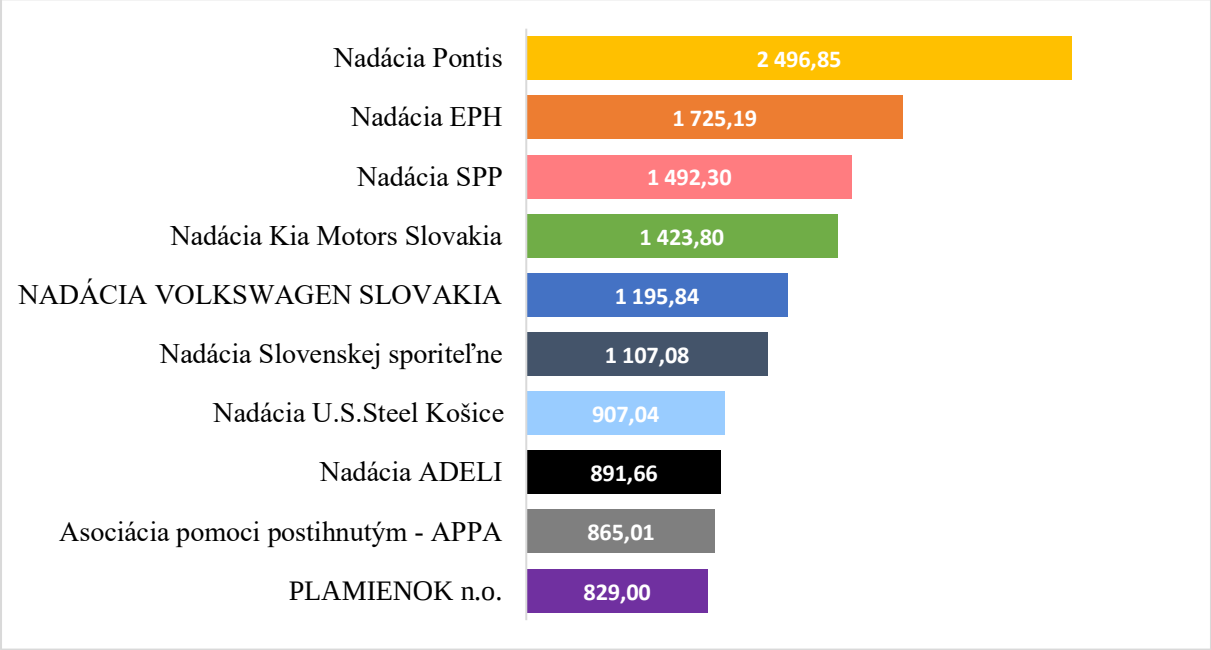
dane na úroveň 0,66 EUR (20 SKK). Keďže životná úroveň na Slovensku rástla a nezamestnanosť klesala, výška asignácie dane FO sa za posledných päť rokov navýšila o 11,6 mil. EUR a v roku 2017 dosiahla zatiaľ najvyššiu evidovanú hodnotu 30,2 mil. EUR. Od zavedenia mechanizmu poukázali FO celkovo 258,5 mil. EUR organizáciám neziskového sektora. Vývoj hodnoty asignácie dane z príjmov právnických osôb mal v sledovanom období rovnako rastúci trend, s výnimkou rokov 2010, 2011, 2013 a 2017. V roku 2010 predstavovala medziročná zmena pokles vo výške 23 % a v roku 2011 hodnota opätovne medziročne poklesla o ďalších 11 %.

Obrázok 4 zobrazuje prvých desať najviac podporovaných neziskových organizácií v roku 2018. Na celkovej prognózovanej sume asignácie dane, ktorá bola zverejnená na portáli Ministerstva financií SR za rok 2018 vo výške takmer 64,6 mil. EUR hodnota získaných prostriedkov z asignácie dane prvých desiatich subjektov dohromady podieľala 19 %. Najviac podporovanou neziskovou organizáciou bola Nadácia Pontis, ktorá v roku 2018 získala vďaka mechanizmu asignácie dane až takmer 2,5 mil. EUR. Za ňou nasledovala Nadácia EPH, ktorá získala o takmer 800 tisíc EUR menej.

Do prvej desiatky najviac podporovaných organizácií sa ďalej dostali predovšetkým nadácie, ktoré boli založené automobilovými koncernami s dcérskymi spoločnosťami sídliacimi na Slovensku, akciovou spoločnosťou SPP, či najväčším výrobcom ocele na Slovensku U. S. Steel Košice. Top desiatku najviac podporovaných organizácií v roku 2018 uzatvárajú Nadácia ADELI, ktorej poslaním je pomoc zdravotne postihnutým s neurologickými poruchami pohybu, Asociácia pomoci postihnutých – APPA a nezisková organizácia PLAMIENOK, ktorá je v SR priekopníkom rozvoja detskej domácej paliatívnej/hospicovej starostlivosti a smútkového poradenstva.

Obrázok 4

Výška asignácie dane v tis. EUR pre Top 10 neziskových organizácií v SR v roku 2018



Zdroj: Finančná správa, vlastné spracovanie

Daňová asignácia je dodatočnou formou financovania neziskového sektora v SR. Na základe vybraných kvantitatívnych ukazovateľov, ako 1. podiel oprávnených prijímateľov prostriedkov z daňovej asignácie (priemer 94 %) na celkovom počte neziskových organizácií, 2. narastajúci vývoj daňovej asignácie z hľadiska objemu finančných prostriedkov, 3. počet prijímateľov podielu dane, možno hodnotiť daňovú asignáciu v SR pozitívne. Počet

 ISBN 978-80-225-4656-0

asignujúcich subjektov (FO a PO) má taktiež vzostupnú tendenciu. Uvedené výsledky hovoria o tom, že daňová asignácia má v daňovej praxi svoje opodstatnenie a významne podporuje financovanie neziskových organizácií SR.

Podmienky uplatnenia daňovej asignácie vyplývajúce zo zákona zvyšujú daňovú a finančnú disciplínu poskytovateľov a prijímateľov podielu dane, pretože obidva subjekty – poskytovatelia aj prijímatelia nesmú mať nedoplatky na daniach, ani nedoplatky poistných odvodov. Do mechanizmu daňovej asignácie je podľa zákona zapojených veľa subjektov (poskytovatelia a prijímatelia, notári, Notárska komora, daňové úrady, Finančná správa SR, banky), čím sa zvyšuje administratívna náročnosť, na druhej strane sa tak vytvárajú predpoklady pre vyššiu transparentnosť a elimináciu podvodných aktivít. Dokonca v daňovom zákone sú stanovené aj sankcie pri nedodržaní podmienok použitia prostriedkov. Avšak kontrola použitia prostriedkov sa primárne zameriava len na subjekty, ktorých získaná suma asignácie dane FO a PO je vyššia ako 3 320 EUR. Títo prijímatelia sú povinní podľa zákona v stanovenej lehote zverejniť špecifikáciu použitia prijatého podielu dane v Obchodnom vestníku. Prijímatelia, ktorých získaná suma je vyššia ako 33 000 EUR sú povinní zriadiť osobitný účet na ktorom vedú len tieto prostriedky. V roku 2018 získalo 11 644 subjektov dohromady vyše 13,744 mil. EUR a zároveň ani jeden z nich nepresiahol hranicu 3 320 EUR, čiže nemuseli zverejniť špecifikáciu použitia prijatých prostriedkov. Z tohto dôvodu navrhujeme povinnosť zverejňovať špecifikáciu použitia prijatého podielu dane v Obchodnom vestníku pre všetkých prijímateľov.

5 Záver

Mechanizmus asignácie dane sa uplatňuje v SR viac ako 17 rokov. Vďaka prostriedkom získaných z asignácie dane z príjmov FO a PO mnoho neziskových organizácií realizovalo rôzne verejnoprospešné projekty, aktivity a programy. Asignácia dane je na Slovensku účinnou formou podpory verejno-prospešných aktivít a je potrebné analyzovaný mechanizmus asignácie zachovať aj v budúcnosti.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR VEGA 1/0007/2019 „Alokácia aktív v prostredí nízkych úrokových mier vo finančných a nefinančných podnikoch v SR“ v rozsahu 100%.

Použitá literatúra (References)

Buková, S. (2012). *Financovanie tretieho sektora v SR výzvy a perspektívy.* 1 vyd. Bratislava: Ekonóm, 2012. s.126. ISBN 978-80-225-3415-4.

Kolektív autorov (2008). *Slovník cudzích slov akademický*. SPN, 2008. ISBN 978-80-10-01425-5.

Majdúchová, H. (2009). *Neziskové organizácie.* 1 vyd. Bratislava: Sprint dva, 2009. s. 176. ISBN 978-80-89393-12-1

Strečanský, B. − Török, M. (2016). *Assessment of the Impact of the Percentage Tax Designations: Past, Present, Future.* Viedeň: ERSTE Foundation, 2016. 146 s. ISBN 978-3-902673-09-1.

Kušnírová, J. (2015). Asignácia dane v roku 2016. *Spravodajca pre mzdové účtovníčky a personalistov : newsletter aktuálnych informácií, otázok a odpovedí.* Bratislava : Verlag Dashöfer, roč. 11, č. 22, s. 6-7. ISSN 1335-3772, 30. november 2015, roč. 11, č. 22, s. 6-7.

Oravcová, M. (2016). Daňová asignácia za rok 2015. *Daňový a účtovný poradca podnikateľa.* - Žilina : Poradca podnikateľa, 2016, roč. 21, č. 4-5, s. 126-139. ISSN 1335-0897

Vršanská, P.(2015). Darovanie podielu zaplatenej dane. *Práce a mzdy bez chýb, pokút a penále*. - Žilina : Poradca, 2015, roč. 10, č. 3, s. 41-43. ISSN 1337-060X.

Nonprofit Tech for Good. (2017). *25 Facts and Stat about NGOs Wordwide.* http://techreport.ngo/previous/2017/facts-and-stats-about-ngos-wordwide.htm, [accessed 13.9.2017].

internetové zdroje

Balch, O. (2016)). *Indian Law requires companies to give 2% of profits to charity. Is it working*? http://www.theguardian.com/sustainable-business/2016/apr/05/india-csr-law-requires-companies-profits-to-charity-is-it-working, [accessed 13.09.2017].

Brighidin A. (2013) *The Percentage designation based on the Hungarian Model: can it make a difference in Moldova?* Kišiňov, 2013, 21s. http://ecnl.org/fellowship-research-on-percentage-designation-in-hungary-and-possible-application-in-moldova-2. [accessed 01.02. 2019].

https://www.finance.gov.sk/sk/financie/institut-financnej-politiky/ekonomicke-statistiky/asignacia-dane/

https://slovnik.aktuality.sk/slovnik-cudzichslov/?q=da%C5%88ov%C3%A1+asign%C3%A1cia

https://www.slovensko.sk/sk/slovnik/detail/_asignacia-dane

Culture.gov.sk. *Evidencia cirkevných právnických osôb*. http://www.culture.gov.sk/posobnost-ministerstva/cirkvi-a-nabozenske-spolocnosti-/evidencia-cirkevnych-pravnickych-osob-1a0.html [accessed 22.03. 2019].

Contact

Gizela Lénártová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikových financií
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: gizela.lenartova@euba.sk

Kontrolná prémia a diskont za minoritu pri ohodnotení verejne neobchodovateľných podnikov v regióne strednej a východnej Európy
Control Premium and Minority Discount in Privately Held Companies Valuation in the CEE region

Ján Londák

Abstract
There is wildly accepted that control owners have rights that minority owners do not. Differences in those rights, how those rights are exercised and with what economic benefit cause a differential in the per-share value of a control ownership block versus a minority ownership block. This contribution discusses the differences in those rights and their use (or misuse) and addresses how to measure the difference in per-share value arising from the ownership and use of those rights with focusing on company valuation in the CEE region.

JEL classification*: C 52, G 32*
Keywords*: control premium, minoritiy discount, discount for lack of control, controlling and non-controlling ownership interest*

1 Úvod

Problematiku diskontov a prémií a ich aplikácie pri ohodnocovaní podnikov je v súčasnosti možné považovať za veľmi diskutabilnú tému, a to aj napriek skutočnosti, že sa jej venuje veľká a intenzívna odborná aj vedecká pozornosť už od 70. rokov 20. storočia. Predmetom tohto veľkého záujmu sú najmä diskonty a prémie na úrovni akcionárov.

Ide o diskonty (prémie), ktoré pôsobia nerovnomerne, t.j. iba na úrovni konkrétneho akcionára, alebo skupiny akcionárov. Znamená to, že hodnota akcie rovnakého podniku môže byť pre rôznych akcionárov, alebo skupiny akcionárov rozdielna.

Principiálne sa rozlišujú dva kľúčové faktory, ktoré spôsobujú rozdielnosť hodnôt pre jednotlivých akcionárov, a to **stupeň/miera kontroly** a **stupeň/miera obcho-dovateľnosti**. Na základe pôsobenia týchto faktorov sú následne v teórii odvodené dve relatívne samostatné skupiny diskontov a prémií, a to:

- **diskont za obmedzenú kontrolu (resp. kontrolná prémia)**
- **diskont za obmedzenú obchodovateľnosť**

Práve na zachytenie skutočnosti, že jednotlivým podielom (a teda akcionárom[1]) v podniku môžu prislúchať rôzne stupne kontroly nad podnikom, čo môže mať priamy dopad na ich potenciálnu trhovú hodnotu, sú v praxi využívané **kontrolné prémie** (control premium/CP) a **diskonty za minoritu** (minority interest discount/MID, resp. discount for lack of control/DLOC[2]), na ktoré sa tento príspevok zameriava.

[1] Pod pojmom „akcionár“ je potrebné rozumieť akéhokoľvek podielnika podniku bez ohľadu na jeho právnu formu.

[2] Pojmy diskont za obmedzenú kontrolu (discount for lack of control/DLOC) a diskont za minoritu (minority interest discount/MID) sú svojou podstatou identické, avšak v odborných zdrojoch sa niekedy rozlišujú v závislosti od veľkosti podielu, na ktorý sa aplikujú. Podľa American Society of Appraisers (2009). *ASA Business Valuation Standards* sa DLOC aplikuje na majoritný podiel a MID na minoritný. Často však ani odborná literatúra túto odlišnosť nereflektuje a uvedené pojmy sa stotožňujú.

2 Stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Podstata kontrolnej prémie, resp. diskontu za jej nedostatok vyplýva zo všeobecne platnej axiómy **„kto má kontrolu, ten rozhoduje“**. Vlastníkovi kontrolného podielu v spoločnosti spravidla prislúchajú vyššie benefity súvisiace s väčšou možnosťou rozhodovať a ovplyvňovať chod a fungovanie podniku.

Akcionár disponujúci kontrolným podielom má v porovnaní s minoritným akcionárom určité výhody, spočívajúce napríklad v možnostiach:

- ovplyvňovať stratégiu, prípadne operatívu podniku
- rozhodovať o výplate dividend (podieloch na zisku)
- uskutočňovať akvizície a investície
- meniť kapitálovú štruktúru
- menovať a odvolávať riaditeľov a manažérov a mnohé iné.

Pochopiteľným cieľom každého investora je svoju pozíciu v spoločnosti maximalizovať, nakoľko tak môže maximalizovať aj svoje benefity, ktoré pre neho z tejto pozície vyplývajú.

Teória prémií a diskontov z kontroly predpokladá, že takýto **investor, sledujúci dosiahnutie výhod plynúcich z kontrolnej pozície, by mal byť ochotný za tieto výhody zaplatiť určitú prémiu** nad hodnotu zodpovedajúcu minoritnému akcionárovi, ktorý tieto výhody nemá.

Z praktického pohľadu potom podľa tradičného prístupu k vymedzeniu úrovní hodnôt (za autora ktorého je považovaný Z. Christopher Mercer) pri kontrolnej prémii zjednodušene platí, že ak je konkrétnym prístupom ohodnotenia získaná hodnota zodpovedajúca minoritnej úrovni hodnoty, môže byť pri ohodnotení kontrolného (majoritného) podielu odôvodnené aplikovať určitú prirážku predstavujúcu kontrolnú prémiu. Ak však získaná hodnotová základňa predstavuje kontrolnú úroveň, prípadná ďalšia aplikácia kontrolnej prémie nie je opodstatnená. Podobná logika, avšak v opačnom garde, platí aj v prípade diskontu za minoritu. Ten sa aplikuje na získanú majoritnú úroveň hodnoty v prípade ak predmetom ohodnotenia je menšinový podiel v podniku.

Kontrolná prémia a diskont za minoritu sú potom de facto dva pohľady na tú istú vec. Matematicky však nie je možné vyjadriť diskont a prémiu rovnakou relatívnou čiastkou, nakoľko metodológia výpočtu je taká, že základňou pre výpočet prémie je hodnota minoritná a naopak, diskont je počítaný zo základne hodnoty majoritnej (kontrolnej)[3]. Z toho potom vyplýva, že vzťah medzi diskontom za minoritu a kontrolnou prémiou je možné vyjadriť nasledujúcim vzťahom:

$$\text{diskont} = 1-(1/(1 + \text{prémia})) \quad (1)$$

Väčšina štúdií v tejto oblasti je zameraná práve na zisťovanie kontrolnej prémie a preto je výška diskontu za minoritu odvodzovaná práve z tohto vzťahu. Ide však iba o percentuálny prepočet vychádzajúci z uvedenej logiky. **Nie je ho teda možné použiť plošne pri všetkých kontrolných prémiách, ale iba v prípadoch ak je kontrolná prémia počítaná vo vzťahu k minoritnej základni.**

2.1 Príčiny a zdroje kontrolnej prémie a diskontu za minoritu

Základná podstata kontrolnej prémie a diskontu za minoritu sa na základe uvedených asociácií javí ako logická, pochopiteľná a zrejmá. Ich konkrétna aplikácia v procese ohodnotenia, no najmä ich kvantifikácia, sú však v praxi obrovským problémom. Tieto

[3] Mařík, M. a kol. (2011). *Metody oceňování podniku. Proces ocenění-základné metódy a postupy. 3. upravené a rozšířené vydání*. Praha: Ekopress, 2011. ISBN 978-80-86929-67-5.

vyvstávajú najmä zo skutočnosti, že jediným relevantným zdrojom údajov, z ktorého je možné objektívne odvodiť akú prémiu sú vo všeobecnosti investori ochotní za získanú kontrolu priplatiť, sú údaje z reálne uskutočnených obchodov na trhu M&A. A práve interpretácia a použiteľnosť zistených trhových údajov spôsobujú dlhodobo v teórii aj praxi ohodnocovania podnikov veľké problémy a prinášajú množstvo pochybností.

Zistené a odvodené kontrolné prémie najmä z amerických kapitálových trhov a trhov M&A totiž dlhodobo vykazujú veľkú variabilitu a hlavne v minulosti aj vysoké hodnoty spôsobené množstvom determinujúcich činiteľov.

David Simpson[4] napríklad upozorňuje na skutočnosť, že kontrolné prémie zistené z verejných trhov sú ovplyvnené mnohými rôznorodými faktormi, čo použiteľnosť takýchto štúdií a analýz veľmi obmedzuje.

Faktorov, ktoré môžu výrazným spôsobom skresliť zistenú kontrolnú prémiu reálne dosiahnutú na trhu je skutočne mnoho, napríklad: veľkosť ohodnocovaného podielu, získaný stupeň kontroly, existencia rôznych druhov akcií s rôznymi hlasovacími právami, veľkosť a finančná situácia a perspektíva podniku, sektor podnikania, druh vlastníctva podniku, načasovanie transakcie, koncentrácia kontroly medzi predávajúcimi akcionármi, vnímané výhody a synergie pre kupujúceho, prípadná existencia konkurenčných ponúk a i. Nájsť teda vhodnú reprezentatívnu vzorku porovnateľných transakcií na určenie príslušnej sadzby kontrolnej prémie je potom skutočne obtiažne, ak nie úplne nemožné.

Aj pod vplyvom týchto zistení sa v teórií vyprofiloval aj Mercerov modifikovaný 4-úrovňový model hodnôt[5] (ktorý rozšíril tradičný model úrovní hodnôt o ďalší stupeň kontrolnej úrovne, ktorým je strategická kontrolná úroveň ovplyvnená tzv. strategickou (synergickou) prémiou) alebo formoval alternatívny „Nathov“ prístup[6] (predpokladajúci, že akcie na verejných trhoch sú obchodované na kontrolnej úrovni).

Aj keď sa tieto dva názorové prúdy (Mercerov a Nathov) v niektorých otázkach chápania úrovní hodnôt principiálne líšia, oba akcentujú názor, že **kontrolné prémie reálne pozorované na trhových údajoch sú výrazne ovplyvnené strategickými motívmi investorov**. Táto strategická prémia prináša isté výhody iba konkrétnemu akcionárovi, nie ktorémukoľvek hypotetickému kupujúcemu. Pri stanovení trhovej hodnoty podniku (v súlade so všeobecne akceptovaným vymedzením trhovej hodnoty podľa IVS) by však tento synergický aspekt nemal byť zohľadnený, čo použiteľnosť trhových dát spochybňuje.

Odvodená kontrolná prémia je v odbornej literatúre bežne uvádzaná, jednoznačná odpoveď na otázku jej pôvodu a príčin však vôbec nie je ustálená. Niektoré štúdie alebo autori sa jej pôvodom alebo zdrojmi vôbec nezaoberajú, v iných prípadoch sú zdroje kontrolnej prémie odvodené z metodológie konkrétnej štúdie.

Zrejme najrozšírenejším je názor, že zdrojom kontrolnej prémie sú dodatočné hodnoty v podobe cash-flow, ktoré je schopný generovať pre seba iba majoritný kontrolný vlastník, ktorý tak dosahuje na úkor minoritných akcionárov tzv. **„súkromné výhody kontroly“**[7]. Takýto názor však vedie k záveru, že voľné cash-flow sú medzi majoritných a minoritných akcionárov

[4] Simpson, D. W. (1991). Minority Interest And Marketability Discounts: A Perspective, Part I. *Business Valuation Review.* March 1991, Vol. 10, Issue 1, pp. 7-13.

[5] Mercer, Z.CH. - Harms, T.W. (2007). *Business Valuation: An Integrated Theory, 2nd Edition.* Hoboken, New Jersey: John Willey & Sons, Inc., 2007. ISBN: 978-0-470-14816-7

[6] Nath, E. W. (1997). How Public Guideline Companies Represent “Control” Value for a Private Company. *Business Valuation Review.* 1997, Vol. 16, Issue 4, pp. 167-172.

[7] Dyck, A. - Zingales, L. (2004). Private benefits of Control: An International Comparison. *Journal of Finance*. Vol. 59, Issue 2, pp. 537-600. ISSN 1540-6261. https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1540-6261.2004.00642.x, [accessed 25.3.2018].

prerozdeľované nerovnomerne, čo je však minimálne nespravodlivé, možno až nelegálne. Vo všeobecnosti sa totiž štáty príslušnými zákonnými cestami snažia postavenie minoritných akcionárov chrániť a práve takýmto situáciám zabrániť. Táto skutočnosť následne otvára otázku, do akej miery môže kontrolná prémia ovplyvnená legislatívnym prostredím v otázke ochrany minoritných akcionárov?

Možným vysvetlením pozorovaných kontrolných prémií môže byť samozrejme aj čisto psychologický efekt bez konkrétneho ekonomického dôvodu, teda iracionálne konanie. Tento faktor však zrejme môže mať iba doplnkovú úlohu a nemožno ním vysvetliť kontrolné prémie vo výškach desiatok až stoviek percent.

V súvislosti s kontrolnou prémiou pri ohodnotení podniku je potrebné zdôrazniť, že **hodnota kontroly nevyplýva iba z práv a sily konkrétneho akcionára z právneho hľadiska, ale vyplýva najmä z ekonomického potenciálu a hodnote výhod, ktoré prostredníctvom nej vie akcionár získať.**

Prof. Damodaran[8] v tejto súvislosti zdôrazňuje aj to, že opísané výhody, resp. úžitky z vlastníctva kontrolného podielu, musia byť získané dodatočne v porovnaní so súčasným stavom podniku. To znamená, že kontrolná prémia by nemala byť prisudzovaná automaticky z titulu získania kontrolného podielu, ale podľa výšky prínosov plynúcich zo zlepšenia alebo zmeny súčasného fungovania podniku. V praxi to teda znamená, že v prípade neefektívne riadených podnikov s veľkým potenciálom rastu by výška kontrolnej prémie mala dosahovať vyššiu úroveň ako v prípade efektívne riadených podnikov s malým priestorom získania dodatočných úžitkov.

2.2 Aplikácia a kvantifikácia kontrolnej prémie a diskontu za minoritu

Pri zvažovaní použitia uskutočnených empirických štúdií alebo vlastného spracovania trhových údajov je kľúčovým kritériom skutočnosť, či predmetom ohodnotenia je podnik (spoločnosť), ktorý je verejne obchodovateľný alebo nie.

Uskutočnené empirické štúdie totiž najčastejšie vychádzajú z údajov o transakciách verejne obchodovateľných podnikov, resp. ich podielov, a to z dôvodu získania východiskovej úrovne hodnoty, tzv. „obchodovateľnej minority“. Až porovnaním s touto základňou je možné odvodiť prémiu, ktorú investori priplatili za získanie kontroly nad podnikom. Aplikácia týchto štúdií na ohodnotenie súkromného neobchodovateľného podniku potom môže v praxi spôsobiť značné metodologické pochybnosti. Trhy verejne obchodovateľných a neobchodovateľných podnikov sú totiž veľmi rozdielne a transakcie, ktoré sa na týchto trhoch uskutočňujú sú diametrálne odlišné. Na druhej strane však neexistuje žiaden iný objektívny zdroj trhových dát, z ktorých je možné hodnotu minoritných podielov neobchodovaných podnikov stanoviť a teda žiaden lepší zdroj kvantifikácie sadzby kontrolnej prémie alebo odvodene diskontu za minoritu zrejme neexistuje. Ohodnotenie verejne neobchodovaných podnikov je v podmienkach strednej a východnej Európy, so všeobecne vnímanou nízkou mierov rozvinutia kapitálových trhov a trhov M&A prevažujúcim prípadom.

Ako vyplýva z vyššie uvedeného, ani len na teoretickej úrovni nie je v odborných kruhoch ustálený jednoznačný postoj k samotnému vnímaniu zdrojov kontrolnej prémie a potreby jej aplikácie, nie to ešte k jej kvantifikácií. Spôsob jej aplikácie v konkrétnom prípade je navyše závislí aj od zvoleného prístupu k ohodnoteniu podniku.

[8] Damodaran, A. (2005): *The Value of Control: Implications for Control Premia, Minority Discounts and Voting Share Differentials*. Stern School of Business, June 2005. http://people.stern.nyu.edu/adamodar/, [accessed 5.12.2017].

2.2.1 Kontrolná prémia a diskont za minoritu pri výnosovom prístupe ohodnotenia

Výnosové ohodnotenie v jednoduchosti vychádza z modelu plánovaných odčerpateľných zdrojov (cash-flow) počas očakávanej existencie podniku, prepočítaných na súčasnú hodnotu prostredníctvom miery kapitalizácie (reflektujúcej tak očakávanú mieru výnosnosti ako aj rizika). Výnosové metódy ohodnotenia podnikov sú v súčasnosti v našich podmienkach používané zrejme najčastejšie. Model vo svojej podstate umožňuje v rámci prognózy odčerpateľných zdrojov zohľadniť všetky prípadné dodatočné výhody, ktoré získa vlastník kontrolného podielu. Ak je teda výsledkom aplikácie výnosového prístupu hodnota plynúca kontrolnému vlastníkovi, nie je účelné aplikovať kontrolnú prémiu pri ohodnotení majoritného podielu. Naopak, ak výnosový prístup vychádza zo zdrojov prislúchajúcich minoritnému akcionárovi, je prípadná aplikácia kontrolnej prémie odôvodnená. Problémom je však opäť spôsob určenia primeranej sadzby. Z uvedených úvah vyplýva, že determinantom výslednej úrovne hodnoty je úroveň očakávaných cash-flow nachádzajúcich sa v čitateli všetkých výnosových modelov stanovenia hodnoty a nie miera kapitalizácie v menovateli. Podobný názor zdieľa aj Pratt, podľa ktorého investori kupujúci podniky a kontrolné podiely sú podľa základných predpokladov ochotní platiť prémiu za možnosť kontrolovať a ovplyvniť budúce finančné toky, nie za to, že sú ochotní akceptovať nižšiu mieru výnosnosti[9].

Podstatne širšie túto oblasť vníma Damodaran[10], ktorý v rámci svojich úvah hodnotu kontroly odvodzuje z rozdielu medzi „optimálnou“ hodnotou podniku dosiahnutou kontrolným vlastníkom, ktorý získa právomoc zefektívniť riadenie podniku a hodnotou podniku bez zmeny manažmentu, ktorú označuje ako „status quo“ hodnota. Pri stanovení „optimálnej“ hodnoty Damodaran pripúšťa rozdielny prístup k viacerým determinantom výnosovej hodnoty, nie iba voľné cash-flow v čitateli. Trhová hodnota podniku potom de facto zodpovedá optimálnej hodnote prislúchajúcej kontrolnému akcionárovi a hodnota minoritného podielu vychádza z hodnoty „status quo“. Tento prístup k vymedzeniu trhovej hodnoty je plne v súlade s IVS, ktoré ako nutné kritérium trhovej hodnoty podniku predpokladanú zásadu „najlepšieho a najvyššieho využitia“ (tzv. „highest and best use“)[11].

Keďže v našich podmienkach skutočne nie je pri výnosovom ohodnotení bežné vychádzať z cash-flow minoritného akcionára ale podniku ako celku, vedie to k logickému záveru, že výsledkom výnosového ohodnotenia by mala byť kontrolná úroveň hodnoty. Aplikácia kontrolnej prémie potom nie je odôvodnená. Pri ohodnotení minoritného podielu v neobchodovanom podniku má teda ohodnocovateľ dve možnosti, a to: (i) stanoviť „status quo“ hodnotu zodpovedajúcu minoritnej úrovni hodnoty alebo (ii) na získanú kontrolnú hodnotu aplikovať príslušnú sadzbu diskontu za minoritu z uskutočnených empirických štúdií. Ak ohodnocovateľ považuje „status quo“ hodnotu a „optimálnu“ hodnotu za totožné, za danej situácie neexistuje dôvod aplikácie žiadnej prémie ani diskontu nakoľko neexistujú žiadne benefity, ktoré by kontrolný akcionár mohol získať nad rámec súčasných.

2.2.2 Kontrolná prémia a diskont za minoritu pri majetkovom prístupe ohodnotenia

V otázke úrovne hodnoty, ktorá je výstupom majetkového prístupu ohodnotenia nie sú v odborných zdrojoch zásadnejšie rozpory. Vzhľadom na podstatu tohto ohodnocovacieho prístupu sa predpokladá, že vedie ku **kontrolnej úrovni hodnoty**, a to z toho dôvodu, že

[9] Pratt, S.P. - Grabowski, R. J. (2008). *Cost of Capital: Applications and Examples, Third Edition.* Hoboken, New Jersey: John Willey & Sons, Inc., 2008. ISBN 978-0-470-22371-0.

[10] Damodaran, A. (2005): *The Value of Control: Implications for Control Premia, Minority Discounts and Voting Share Differentials*. Stern School of Business, June 2005. http://people.stern.nyu.edu/adamodar/, [accessed 5.12.2017].

[11] International Valuation Standards Council (2017). *International Valuation Standards 2017*. London. ISBN 978-0-9931513-0-9.

predpokladá predaj podniku za trhové ceny jednotlivých aktív a pasív, čo prináleží jedine kontrolnému akcionárovi.

Ak je predmetom ohodnotenia podiel menší ako kontrolný, aplikácia diskontu za minoritu by mohla byť podľa niektorých zdrojov odôvodnená. Tieto zdroje však zároveň neuvádzajú v tejto súvislosti žiaden bližšie zdôvodnenie. Podľa názoru autora však ide o značne diskutabilné odporúčanie. Vychádzajúc z podstaty majetkového prístupu ohodnotenia sa autor osobne s aplikáciou diskontu za minoritu pri tomto prístupe ohodnotenia nestotožňuje. V prípade, že by ohodnocovateľ v konkrétnom prípade predsa len považoval diskont za minoritu za odôvodnený, zrejme jediným zdrojom primeranej sadzby tohto diskontu by boli empirické štúdie v oblasti kontrolnej prémie a diskontu za minoritu.

2.2.3 Kontrolná prémia a diskont za minoritu pri porovnávacom (trhovom) prístupe ohodnotenia

Trhový prístup ohodnotenia je založený na odvodení hodnoty z porovnateľného aktíva, ktorého cena je známa, reflektujúc pritom určité porovnávacie charakteristiky. Podľa aplikovanej porovnávacej základne je možné vymedziť dve základné metódy trhového prístupu ohodnotenia a to **metóda porovnateľných transakcií** a **metóda porovnateľných podnikov.** Každá z týchto metód je vzhľadom na svoju logiku špecifická aj vo vzťahu k úrovniam hodnoty, ktoré sú nimi získané. V podmienkach málo rozvinutých kapitálových trhov a trhov M&A je v praxi trhový prístup používaný skôr ako doplnková a podporná metóda, a to vzhľadom na nedostupnosť relevantných dát v potrebnej štruktúre a rozsahu.

Metóda porovnateľných transakcií vychádza z trhových informácií o cenách pri transakciách na úrovni celých podnikov alebo kontrolných podielov. Tieto transakcie sa môžu týkať tak súkromných ako aj verejne obchodovateľných spoločností. Z týchto údajov o skutočných cenách je možné odvodiť úrovne príslušných cenových násobkov (multiplikátorov), z ktorých sa následne určí hodnota ohodnocovaného podniku. Keďže východiskové transakcie sa týkajú kontrolných podielov, aj **úroveň hodnoty získaná aplikáciou tohto prístupu potom zodpovedá kontrolnej úrovni** a žiadnu kontrolnú prémiu nie je potrebné aplikovať. Ak je však predmetom ohodnotenia menší ako kontrolný podiel, prípadne minoritný podiel, je potrebné zohľadniť diskont za minoritu.

Metóda porovnateľných podnikov vychádza z údajov o trhových cenách akcií verejne obchodovaných spoločností, tzn. o trhových cenách minoritných podielov, z ktorých sú multiplikátory odvodené. Údaje, z ktorých sú multiplikátory odvodené síce vychádzajú z cien minoritných podielov, avšak ako vyplýva zo skôr uvedených úvahách o úrovniach hodnoty, práve úroveň hodnoty generovaná touto metódou je dodnes predmetom dlhoročných odborných polemík. **Tradičný prístup vychádza z presvedčenia, že ich aplikáciou je získaná minoritná úroveň hodnoty, naopak na základe Nathových zistení vyplýva, že trhové ceny akcií zodpovedajú kontrolnej úrovni.** Z praktického pohľadu tak zrejme záleží iba od presvedčenia konkrétneho ohodnocovateľa, či pri aplikácií tejto metódy bude získanú hodnotu považovať za hodnotu na minoritnej alebo kontrolnej úrovni.

V prípade aplikácie trhového prístupu je možné kontrolnú prémiu a diskont za minoritu zohľadniť buď úpravou výšky zvoleného multiplikátora, prípadne aplikáciou sadzby prémie alebo diskontu na výslednú hodnotu.

3 Výskumný dizajn

Cieľom tohto príspevku je preskúmanie aplikačných možností prístupov k zohľadneniu rôznych stupňov kontroly pri ohodnotení podnikov, ich predpokladov a obmedzení, a to najmä z pohľadu ich praktickej a objektívnej aplikácie v podmienkach SR (ako aj celého regiónu strednej a východnej Európy), kde je faktor obmedzeného kapitálového trhu a trhu podnikov

 ISBN 978-80-225-4656-0

citeľný. Zároveň ide o oblasť, ktorá nie je dostatočne uspokojivo vyriešená ani len na teoretickej úrovni, čo vo veľkej miere limituje rozsah dostupných odborných zdrojov a empirických štúdií.

Na základe osobných skúseností v oblasti ohodnocovania podnikov, znalosti postupov rozšírenej ohodnocovateľskej praxe na našom území a tiež vedomostí získaných štúdiom odborných zdrojov vychádza autor z hypotézy, že v podmienkach legislatívneho, ale aj praktického prostredia Slovenskej republiky nie je prevažne kontrolná prémia pri ohodnotení podnikov aplikovaná vôbec, avšak diskont za minoritu pri ohodnotení nekontrolného alebo minoritného podielu áno. Dôvodom je skutočnosť, že ohodnotenie je obvykle vykonávané na úrovni podniku ako celku a v prípade ohodnotenia menšieho ako 100% podielu je z tejto hodnoty následne odvodzovaná hodnota príslušného podielu. Preto aj použité metódy ohodnotenia sú aplikované z pohľadu kontrolného vlastníka a vedú k hodnote zodpovedajúcej kontrolnej úrovni. Z uvedených dôvodov potom v našich podmienkach ani nevzniká konceptuálny predpoklad potreby kontrolnej prémie, ale iba diskontu za minoritu. Preferovaným spôsobom aplikácie diskontu za minoritu je podľa predpokladov autora úprava výslednej hodnoty príslušnou zvolenou sadzbou diskontu.

Na dosiahnutie cieľa bude autor vychádzať najmä z dôkladnej literárnej rešerše odborných a vedeckých článkov, iných publikácií a empirických zdrojov venovaných problematike 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 hypotéz bude neskôr overená aj dotazníkovým prieskumom a osobnými rozhovormi s predstaviteľmi popredných poradenských spoločností pôsobiacich v regióne strednej a východnej Európy v Slovenskej republike. Tento prieskum bude zameraný práve na praktické prístupy a postupy pri posudzovaní úrovne hodnoty získanej konkrétnymi postupmi ohodnotenia a tiež pri aplikácií kontrolnej prémie a diskontu za minoritu v rámci ohodnotenia podniku. Na základe týchto výskumných metód a postupov bude možné formulovať určité odporúčania a závery pre ohodnocovateľskú prax na Slovensku.

4 Výsledky výskumu

V čase prípravy tohto príspevku aktuálne prebieha dotazníkový prieskum aplikačnej praxe v oblasti diskontov a prémií pri ohodnocovaní podnikov v regióne strednej a východnej Európy (SVE). Doteraz prijaté dotazníky a absolvované osobné rozhovory potvrdzujú hypotézu, že v podmienkach SR ani celého regiónu SVE kontrolná prémia nebýva štandardne aplikovaná, naopak diskont za minoritu áno.

Hlavným zdrojom údajov pre určenie primeranej sadzby diskontu za minoritu bývajú uskutočnené empirické štúdie. Tieto sú však štandardne realizované z trhových dát rozvinutých krajín a iba málo štúdií je zameraných na krajiny s menej rozvinutými kapitálovými trhmi. Vzhľadom na rozsahové limity tohto príspevku nie je možné ani len stručne opísať všetky štúdie, preto budú v nasledujúcich podkapitolách bližšie opísané iba najrelevantnejšie a najviac používané štúdie k určeniu alebo odvodeniu vhodnej sadzby diskontu za minoritu v podmienkach SVE.

4.1 Empirické štúdie v oblasti kontrolnej prémie a diskontu za minoritu

V praxi sú známe a využívané v zásade tri druhy štúdií kontrolnej prémie, a to podľa metodiky jej kvantifikácie.

4.1.1 Štúdie porovnávajúce cenu akcií v majoritných balíkoch s cenou minoritnou neovplyvnenou

Ide pravdepodobne o najznámejší a najrozšírenejší druh štúdií, ktorý vychádza z údajov o ukončených transakciách spojených s prevodom balíku akcií verejne obchodovateľných podnikov. **Cena akcie v tomto balíku je následne porovnávaná s určenou cenou akcie, ktorá je považovaná za „cenu neovplyvnenú" ohlásenou akvizíciou majoritného balíka.** Najznámejšími štúdiami tohto typu sú štúdie Mergerstatu vydávané na kvartálnej báze už desiatky rokov vo svojich „Control premium Study". Pri určovaní „ceny neovplyvnenej" Mergerstat uskutočňuje analýzu predajov a fluktuácie pred oznámením transakcie. Ak nie sú v období pred oznámením transakcie zaznamenané žiadne neobvyklé fluktuácie cien alebo objemu predajov na verejnom trhu, je za rozhodnú cenu považovaná cena akcie v deň predchádzajúci dňu oznámenia transakcie. Výpočty sú uskutočnené tiež pre ceny 1 týždeň, 1 mesiac a 2 mesiace pred oznámením. Kontrolná prémia je počítaná pre podniky v USA ako aj pre zbytok sveta. V štúdiách sa uvádza, že predmetom skúmania sú iba transakcia, pri ktorých bol prevedený podiel akcií aspoň 50,01%.

Kontrolná prémia je v týchto štúdiách definovaná ako *„dodatočná čiastka, ktorú by bol investor ochotný zaplatiť nad hodnotu obchodovateľného minoritného podielu na vlastnom kapitáli (t. j. nad súčasnú cenu akcií na verejnom trhu), aby mohol vlastniť kontrolný akciový podiel"*. Výhodou týchto štúdií je, že jednotlivé transakcie sú triedené podľa odvetvia a na úrovní odvetví sú aj počítané priemery a mediány a tiež doplnkovo sa uvádzajú aj opisy podnikania kupujúceho ako aj kupovaného podniku. To umožňuje používateľom urobiť vlastný výber vhodnej skupiny podnikov. Tieto štúdie sú vak spoplatnené a preto ťažšie dostupné širokej odbornej verejnosti. V nasledujúcej tabuľke je uvedený zjednodušený prehľad vypočítaných prémií podľa tejto štúdie za 2. kvartál 2018[12].

Tabuľka 1

Prehľad výšok kontrolnej prémie (KP) – Mergerstat 2. kvartál 2018

Odvetvie	KP – medián	KP – priemer
Agriculture and Forestry	31,4%	31,4%
Mining	40,1%	83,4%
Construction	21,3%	21,5%
Manufacturing	30,8%	49,8%
Transportation	21,3%	24,8%
Communications	38,4%	104,9%
Electric, Gas, and Sanitary Services	28,5%	39,8%
Wholesale Trade	39,6%	108,5%
Retail Trade	25,6%	32,6%
Finance, Insurance, and Real Estate	24,0%	44,4%
Services and Other	26,9%	46,8%

Zdroj: Mergerstat Control Premium Study – 2nd Quarter 2018, vlastná úprava

Diskont za minoritu je zo stanovených prémií odvodzovaný zo vzťahu (1). V praxi ide o veľmi známu a často používanú štúdiu, aj keď voči jej vhodnosti existujú relatívne silné argumenty. Najzásadnejším argumentom je, ako už bolo uvedené v tomto príspevku skôr, že vypočítané prémie môžu byť nadhodnotené vplyvom očakávaných synergických efektov, ktoré

[12] FactSet Mergerstat, LLC (2018). *Mergerstat Control Premium Study 2nd Quarter 2018.* https://www.bvresources.com/docs/default-source/sample-reports/control-premium-study-quarterly-report.pdf, [accessed 16.10.2019].

sa prejavili vo vyššej prevodnej cene, než akú by bol ochotný zaplatiť čisto finančný kontrolný investor.

Pri takomto uvažovaní však ohodnocovateľ nutne príde k otázke, či v praxi očakávané synergické efekty nie sú spojené s každou (ale aspoň väčšinou) transakciou, ktorých predmetom sú kontrolné podiely? Nie sú investori investujúci do kontrolných podielov sledujúci čisto finančné kontrolné benefity bez synergických vplyvov typickí skôr pre vysoko rozvinuté finančné trhy? Z niektorých štúdií dokonca vyplýva, že v podmienkach málo rozvinutých finančných trhov je v prípade verejne obchodovateľných podnikov dosahovaná aj záporná kontrolná prémia[13].

V našich podmienkach však navyše vzniká otázka, či pozorované prémie za USA a zbytok sveta je možné vztiahnuť aj na podmienky nášho trhu, prípadne trhu SVE. Preto môže byť zaujímavým zdrojom údajov štúdia Sokola (2010)[14] zameraná na kvantifikáciu kontrolnej prémie práve na trhoch SVE, ktorá je však z roku 2010 a teda mierne zastaraná v kontexte aktuálnych podmienok. Metodológia štúdie de facto zodpovedá metodológii Mergerstatu.

Premetom skúmania boli prevody majoritných balíkov akcií, ktoré sú buď kontrolné sami osebe alebo aj menšie ako kontrolné, avšak spolu s už vlastneným balíkom akcií vytvárajú kontrolný balík v podniku. Autor podľa zvolených kritérií identifikoval 202 transakcií s cieľovými podnikmi v krajinách SVE. Prehľad zistených výsledkov pre jednotlivé krajiny je uvedený v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 2

Prehľad výšok kontrolnej prémie (KP) v regióne SVE

Krajina cieľového podniku	KP – medián	KP – priemer
Bulharsko	48,5%	64,0%
Chorvátsko	46,4%	37,4%
Česká republika	20,4%	26,6%
Estónsko	18,8%	32,9%
Maďarsko	22,1%	28,3%
Lotyšsko	25,8%	25,8%
Litva	57,5%	68,6%
Poľsko	13,4%	21,4%
Rumunsko	67,7%	65,4%
Rusko	51,1%	49,4%
Srbsko	60,5%	60,5%
Slovensko	29,4%	29,4%
Slovinsko	29,6%	28,3%
Turecko	43,7%	52,9%
Ukrajina	31,5%	35,4%
Celkom	**28,7%**	**36,9%**

Zdroj: Sokol (2010), vlastná úprava

Štúdia skúmala prémie aj z pohľadu odvetvia, pričom najvyššia bola indikovaná v odvetví „utilities“ s mediánom vo výške 56,6% a najnižšia v odvetví „technology“ na úrovni 16,6%. Zo štúdie tiež vyplýva, že: (i) výška kontrolnej prémie postupne do konca sledovaného obdobia

[13] Napr. Dragotă, V., - Ciobanu, R. (2017). The Unusual Case of the Discount Offers for Taking the Control: Evidence from Romania. *Prague Economic Papers*. Vol. 26, Issue 1, pp. 36-54. ISSN 1210-0455. https://www.vse.cz/pep/592, [accessed 19.4.2018].

[14] Sokol, J. (2010). *Application of Premiums and Discounts to the Company Valuation*. Rigorózní práce. Praha: UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE, 2010.

(Jún 2009) narastala, (ii) že prémia bola vyššia v prípade ak kupujúci bol mimo regiónu SVE ako v prípade ak boli cieľový aj kupujúci podnik zo SVE alebo tiež (iii), že prémia je vyššia v prípade úhrady kúpnej ceny inak ako v peniazoch a nižšia v prípade peňažného vyrovnania.

4.1.2 Štúdie porovnávajúce cenu akcií v majoritných balíkoch s cenou minoritnou ovplyvnenou

Ide o tzv. „štúdie súkromných výhod kontroly“. Na rozdiel od predchádzajúceho druhu štúdií **porovnávajú tieto štúdie cenu akcie v majoritnom balíku s cenou akcie na verejnom trhu, ale až v okamihu, keď už transakcia bola oznámená** a teda trh dokázal do ceny zahrnúť aj rozdiel v očakávanom cash-flow spôsobený akvizíciou a zlepšením hospodárenia podniku. Výhodou týchto štúdií je najmä fakt, že vysvetľujú a definujú kontrolné prémie na základe príčiny ich vzniku, nie iba na základe jej výpočtu. Okrem toho vyčíslujú hodnotu čisto za kontrolu, bez vplyvu ostatných faktorov, najmä synergickými efektmi. Najznámejšia štúdia tohto typu je štúdia Dyck a Zingales (2004)[15]. Bez zachádzania o detailov metodológie je potrebné zdôrazniť aspoň skutočnosť, že táto štúdia skúmala transakcie s podielmi vyššími ako 10%, kedy súčasne kupujúci po transakcii získal viac ako 20% akcií cieľového podniku. Štúdia vychádza s dlhoročnej praxe a výskumov autorov a taktiež iných uskutočnených výskumov, pričom identifikuje vzorku 393 transakcii z 39 krajín sveta za obdobie rokov 1990 – 2000. Prehľad zistených prémií vo vybraných krajinách je uvedený v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 3
Prehľad vybraných výšok kontrolnej prémie (KP) podľa štúdie Dyck a Zingales (2004)

Krajina	KP – medián	KP – priemer
Rakúsko	38%	38%
Česká republika	35%	58%
Dánsko	4%	8%
Francúzsko	1%	2%
Nemecko	11%	10%
Taliansko	16%	37%
Japonsko	-1%	-4%
Nórsko	1%	1%
Poľsko	12%	13%
Španielsko	2%	4%
Turecko	37%	11%
UK	0%	1%
USA	2%	1%
Priemer	**11%**	**14%**

Zdroj: Dyck a Zingales (2004), vlastná úprava

Vzhľadom na zvolené metodologické postupy aj celkové vnímanie príčin kontrolnej prémie **je vo všeobecnosti táto štúdia považovaná za viac spoľahlivú v porovnaní so štúdiami Mergerstat**, žiaľ neobsahuje údaje za Slovenskú republiku.

4.1.3 Štúdie cien akcií s rôznymi hlasovacími právami

Okrem uvedených najznámejších a najpoužívanejších štúdií sa v praxi uplatňujú aj tzv. štúdie hlasovacích práv. Tento typ štúdií je zameraný na porovnanie cien rôznych tried akcií jedného podniku, ktorým prislúchajú rôzne hlasovacie práva. Ide o špecifické situácie kedy podnik vydáva viac tried akcií líšiacich sa počtom hlasovacích práv prináležiacich na jednotku

[15] Dyck, A. - Zingales, L. (2004). Private benefits of Control: An International Comparison. *Journal of Finance*. Vol. 59, Issue 2, pp. 537-600. ISSN 1540-6261. https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1540-6261.2004.00642.x, [accessed 25.3.2018].

nominálnej hodnoty akcie (tzv. nadriadené a podriadené akcie[16]). Nosnou myšlienkou je to, **že akcie s väčšími hlasovacími právami sa obchodujú za vyššie ceny ako akcie s menším alebo žiadnym hlasovacím právom**. Nakoľko však ide o špecifickú oblasť priamo závislú na stave legislatívneho prostredia, sú dostupné najmä štúdie zamerané na konkrétne krajiny. Samotná prax vydávania rôznych tried akcií bola typická najmä pre angloamerické prostredie, avšak v dnešných podmienkach ide skôr o historický prežitok. Svedčí o tom aj skutočnosť, že najcitovanejšie štúdie tohto druhu pochádzajú z 80-tych a 90-tych rokov 20. storočia a preto ich nemožno považovať za reprezentatívne v aktuálnych podmienkach.

Tieto štúdie napríklad implikovali (kontrolné) prémie spojené s hlasovacími právami vo výškach 5-10% pre USA a Kanadu[17], 18% pre Švajčiarsko[18] až po 82-93% pre Taliansko[19]. Komparatívna štúdia prémií hlasovacích práv v 18 krajinách potvrdzuje logický predpoklad, že kľúčovým faktorom ovplyvňujúcim túto prémiu je úroveň právneho prostredia, pričom prémie sú nižšie v krajinách s lepšou právnou ochranou minoritných akcionárov (0% pre Dánsko) a vyššia v krajinách so slabou ochranou (50% pre Mexiko)[20].

Z uvedených dôvodov sa tieto štúdie v odborných prameňoch uvádzajú skôr doplnkovo a ich preberanie do reálnej praxe nie je bežné ani odporúčané.

5 Diskusia

Aj keď sa podstata kontrolnej prémie a diskontu za minoritu javí ako logická a odôvodnená, je vždy vykladaná iba v kontexte konkrétnych pozorovaní. Tieto sa však zásadným metodologickým spôsobom líšia a napriek desaťročiam intenzívnych výskumov a štúdií nie je ani na teoretickej úrovni ustálené z akých zdrojov a príčin vôbec vzniká. Možno aj z týchto dôvodov intenzita výskumov v tejto oblasti po roku 2010 výrazne poklesla.

Aj keď v príspevku sú aspoň stručne pomenované najzásadnejšie štúdie aj s hodnotením ich prípadnej aplikovateľnosti v podmienkach SR, je zrejmé, že zdroje kontrolnej prémie sú v značnej miere individuálne pre daný podnik, transakciu s príslušným podielom, akcionársku štruktúru, situáciu na trhu, legislatívne prostredie a mnoho ďalších. To plošné použitie akýchkoľvek trhových zistení kontrolnej prémie značne obmedzuje a preto sa javí na účely stanovenia kontrolnej úrovne hodnoty prístup cez odhad peňažných tokov do podniku pri optimálnom stave.

Pri odvodení hodnoty menšieho ako kontrolného podielu je aplikácia určitej zrážky v podobe diskontu za minoritu zrejme odôvodnená. V záujme opatrnosti by však veľkosť tohto diskontu nemala výraznejšie prekročiť spodnú hranicu rozpätia zisteného uskutočnenými štúdiami.

Je otázne, či je vôbec možné výskumom postihnúť všetky pôsobiace faktory na odvodenie príslušnej sadzby kontrolnej prémie alebo diskontu za minoritu a preto bude zrejme aj naďalej platiť, že aplikácia diskontu za minoritu a prípadne kontrolnej prémie bude mať charakter subjektívneho úsudku ohodnocovateľa.

---

[16] Nemusí zodpovedať členeniu na prioritné a kmeňové akcie.

[17] Lease, R.C. – McConnell, J.J. – Mikkelson, W.H. (1983): The Market Value of Control in Publicly-Traded Corporations. *Journal of Financial Economics*, Vol. 11, Issue 1-4, pp. 439-471. ISSN ISSN: 0304-405X.

[18] Kunz, R. M. – Angel, J. J. (1994): Factors Affecting the Value of the Stock Voting Right: Evidence from the Swiss Equity Market. *Financial Management*. Vol. 25, Issue 3, Autumn 1996, pp. 7-20.

[19] Zingales, L. (1994): The Value of Voting Right: A Study of the Milan Stock Exchange Experience. *The Review of Financial Studies*. Vol. 7, Issue 1, pp. 125-148.

[20] Nenova, T. (2000): The Value of Corporate Votes and Control Benefits: A Cross-country Analysis. *Social Science Research Network*, July 2000. http://ssrn.com/abstract=237809, [accessed 18.5.2018].

Použitá literatúra (References)

American Society of Appraisers (2009). *ASA Business Valuation Standards.*

Damodaran, A. (2005): *The Value of Control: Implications for Control Premia, Minority Discounts and Voting Share Differentials*. Stern School of Business, June 2005. http://people.stern.nyu.edu/adamodar/, [accessed 5.12.2017].

Dragotă, V., - Ciobanu, R. (2017). The Unusual Case of the Discount Offers for Taking the Control: Evidence from Romania. *Prague Economic Papers*. Vol. 26, Issue 1, pp. 36-54. ISSN 1210-0455. https://www.vse.cz/pep/592, [accessed 19.4.2018].

Dyck, A. - Zingales, L. (2004). Private benefits of Control: An International Comparison. *Journal of Finance*. Vol. 59, Issue 2, pp. 537-600. ISSN 1540-6261. https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1540-6261.2004.00642.x, [accessed 25.3.2018].

FactSet Mergerstat, LLC (2018). *Mergerstat Control Premium Study 2nd Quarter 2018.* https://www.bvresources.com/docs/default-source/sample-reports/control-premium-study-quarterly-report.pdf, [accessed 16.10.2019].

International Valuation Standards Council (2017). *International Valuation Standards 2017*. London. ISBN 978-0-9931513-0-9.

Kunz, R. M. – Angel, J. J. (1994): Factors Affecting the Value of the Stock Voting Right: Evidence from the Swiss Equity Market. *Financial Management.* Vol. 25, Issue 3, Autumn 1996, pp. 7-20.

Lease, R.C. – McConnell, J.J. – Mikkelson, W.H. (1983): The Market Value of Control in Publicly-Traded Corporations. *Journal of Financial Economics*, Vol. 11, Issue 1-4, pp. 439-471. ISSN ISSN: 0304-405X.

Mařík, M. a kol. (2011). *Metody oceňování podniku. Proces ocenění-základné metódy a postupy. 3. upravené 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.

Mercer, Z.CH. - Harms, T.W. (2007). *Business Valuation: An Integrated Theory, 2nd Edition.* Hoboken, New Jersey: John Willey & Sons, Inc., 2007. ISBN: 978-0-470-14816-7.

Mercer, Z. C. (1997). *Quantifying Marketability Discounts: Developing and Supporting Marketability Discounts in the Appraisal of Closely Held Business Interest.* Memphis, Tenn: Peabody Publishing, LP, 1997. ISBN 9780965835800.

Nath, E. W. (1997). How Public Guideline Companies Represent “Control” Value for a Private Company. *Business Valuation Review.* 1997, Vol. 16, Issue 4, pp. 167-172.

Nenova, T. (2000): The Value of Corporate Votes and Control Benefits: A Cross-country Analysis. *Social Science Research Network*, July 2000. http://ssrn.com/abstract=237809, [accessed 18.5.2018].

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. - Grabowski, R. J. (2008). *Cost of Capital: Applications and Examples, Third Edition*. Hoboken, New Jersey: John Willey & Sons, Inc., 2008. ISBN 978-0-470-22371-0.

Simpson, D. W. (1991). Minority Interest And Marketability Discounts: A Perspective, Part I. *Business Valuation Review*. March 1991, Vol. 10, Issue 1, pp. 7-13.

Sokol, J. (2010). *Application of Premiums and Discounts to the Company Valuation.* Rigorózní práce. Praha: UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE, 2010.

Zingales, L. (1994): The Value of Voting Right: A Study of the Milan Stock Exchange Experience. *The Review of Financial Studies*. Vol. 7, Issue 1, pp. 125-148.

Contact

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

Duševné vlastníctvo v subjektoch kreatívneho a kultúrneho priemyslu
Intellectual property in the subjects of the creative and cultural industries

Helena Majdúchová

Abstract
In general, the creative and cultural industries (CCIs) are perceived as the part of the economy that creates economic value on the basis of individual creative input or artistic talent. It is a sector based on the exploitation of intellectual property (IP), which can include areas of creative activity such as architecture, design, film, music, as well as computer games and advertising. Most activities of KKP entities are closely related to the regulation of authors' personal and property rights. It can be said that the legislation contained in the Copyright Act has an impact on the foundations and conditions of functioning of CCI. Given the specificities of the activities of KKP entities, building creative dynamics requires maintaining a delicate balance between exclusion and openness. The impact of information technology (IT) makes it even more difficult to maintain this balance. The aim of the paper is to point out the specifics of implementation of IP rights in KKP entities and to outline possible development trends in this area.

Key words: c*reative industries, intellectual property*
JEL classification**:** *L23, L86, M21*

1 Úvod

V súčasnom ekonomickom systéme evidujeme postupné znižovanie podielu tradičnej robustnej priemyselnej výroby. Vzniká tak nemalý priestor pre rozvoj tzv. kreatívnych odvetví. Kreatívny priemysel s jeho neobmedzeným potenciálom rastu je považovaný za cestu k trvale udržateľnému rozvoju (Florida, R., 2002). Vyspelé krajiny sveta, Európsku úniu nevynímajúc, prijali množstvo dokumentov a stratégií, ktorými podčiarkujú význam týchto odvetví. Kreatívny priemysle je v najširšom ponímaný vnímaný ako spojenie podnikateľských aktivít v oblasti kultúry umenia a iných kreatívnych činností. Autori zaoberajúci sa konceptom kreatívnych odvetví uvádzajú rôzne možnosti ich klasifikácie, cez existujúce odvetvia (Charles David Throsby), (David Hesmondhalgh), až po špecifické vymedzenie tohto typu priemyslu prostredníctvom kreatívneho potenciálu ľudí tzv. kreatívnu triedu (Florida R) alebo pomocou duševného vlastníctva (John Howkins). Ministerstvo kultúru SR vníma kreatívny priemysel ako tie časti ekonomiky, ktoré vytvárajú ekonomickú hodnotu na základe individuálneho tvorivého vkladu či umeleckého nadania. Ide o sektor postavený na zhodnocovaní duševného vlastníctva, do ktorého možno zaradiť oblasti tvorivej činnosti ako architektúra, dizajn, film, hudba, ale aj tvorba počítačových hier či reklama. Zelená kniha zverejnená Európskou komisiou v r. 2010 sa prikláňa ku konceptu, ktorý oddeľuje kreatívny a kultúrny priemysel do dvoch samostatných oblastí.

2 Význam duševného vlastníctva pre rozvoj kreatívneho a kultúrneho priemyslu

Ako už zo samotnej definície kreatívneho priemyslu vyplýva, je tento hlavným zdrojom inovatívnych nápadov a teda prispieva k inovačnému potenciálu ekonomiky a k tvorbe nových produktov a služieb. Podniky KP ponúkajú služby a produkty, ktoré môžu predstavovať vstup do inovačných aktivít iných podnikov a to ako v rámci kreatívnych odvetví, tak aj mimo nich. a sú intenzívnym využívateľom technológií a tým podnecujú tento segment k neustálym zmenám a inovačným impulzom. Podniky KP sú prierezovými subjektami, ktoré svojou činnosťou ovplyvňujú ďalšie odvetvia. Úloha kreatívnych odvetví pre inovačný výkon

ekonomiky je dvojaká. Na jednej strane môžu kreatívne podniky rozvíjať a zavádzať inovácie ako súčasť svojich podnikateľských aktivít a tak priamo prispievať k inovačnému výkonu hospodárstva. Medzi takéto inovácie patria nové produkty a služby ponúkané zákazníkom (produktové inovácie), ako aj nové postupy v manažmente a podnikaní, ktoré zvyšujú efektívnosť alebo kvalitu svojich výstupov (procesné inovácie). Na druhej strane kreatívne podniky podporujú inovácie v iných podnikoch prostredníctvom tvorivých inputov. Tieto môžu byť nadväzujúce (downstream), t.j. tvorivosť vytvorená v kreatívnom podniku je využívaná jeho zákazníkmi alebo upstream, t.j. kreatívne podniky využívajú kreatívne vstupy od svojich dodávateľov (napr. výrobcov technológií).

Otázka duševného vlastníctva je v subjektoch kreatívneho priemyslu kritická a to najmä z dôvodu, že tieto subjekty sa svojou činnosťou pohybujú na hrane umenia a priemyslu. Podľa Bacha a kol. (2010) :“ Kreatívne odvetvia zvyčajne zahŕňajú odvetvi, ktoré sa zameriavajú na vytváranie a využívanie produktov duševného vlastníctva, ako sú hudba, knihy, film a hry, ale poskytovanie kreatívnych služieb medzi podnikmi vrátane reklamy, public relations a priameho marketingu. Tieto tvorivé odvetvia do veľkej miery integrujú umelecké aj priemyselné dimenzie, čím sa zmenšuje priepasť medzi používaním patentov (zvyčajne sa používajú v priemysle) a autorskými právami (tradične sa používajú v umení)“.

Duševné vlastníctvo (DV) ako nehmotný majetok podniku je v mnohých aspektoch podobný hmotnému majetku, pretože je výsledkom investičnej činnosti, znamená hospodársky prínos, je identifikovateľné, prevoditeľné a je možné stanoviť jeho hodnotu. Do duševného vlastníctva sa podľa WIPO zaraďujú diela ľudského umu - vynálezy, patentované produkty, literárne a ďalšie umelecké diela, ďalej symboly, názvy, obrazové a kreslené diela a modely určené na obchodné ciele. Duševné vlastníctvo sa rozčleňuje do dvoch hlavných oblastí. Jednou z nich je priemyselné vlastníctvo, pod čím treba rozumieť vynálezy, nové produkty aj s patentom, značky, priemyselné kreslené značky či modely. Na druhej strane ide o autorské práva zahŕňajúce literárne a umelecké diela, či už sú to romány, básne, divadelné hry, filmy, hudobné diela, umelecké artefakty, maľby, fotografie, sochy aj architektonické kreácie.

Samotné myšlienky a nápady nestačia, je potrebné im dať podnikateľský rozmer. Súbor aktivít, ktoré sú orientované na realizáciu inovácií možno definovať ako inovačné podnikanie. Významným nástrojom na jeho realizáciu je transfer technológií. Ide o komplexný proces prenosu vedeckých poznatkov, vynálezov, objavov a znalostí vytvorených vedecko-výskumnou činnosťou do hospodárskej praxe. Hlavnou fázou tohto procesu je ochrana duševného vlastníctva a následná komercionalizácia.

 ISBN 978-80-225-4656-0

Tabuľka 1
Členenie duševného vlastníctva

Duševné vlastníctvo (Intellectual Property Rights)			
Autorské práva (Copyrigths)	**Priemyselné práva (Industrial Property Rigts)**		
	Technické riešenia	Označenia	Ostatné
Autorské diela **Súvisiace diela** **Software** **Databáza**	Vynález Úžitkový vzor Topografie	Ochranná známka Označenia pôvodu Zemepisné označenia Domény	Dizajn Know-how Odrody rastlín Objavy

Zdroj: vlastné spracovanie

Právo duševného vlastníctva teda obsahuje dve oblasti:

1. autorské právo a práva súvisiace s autorským právom – súvisí skôr s umeleckou, kultúrnu oblasťou a jeho ochrana spadá pod ministerstvo kultúry SR.
2. právo priemyselného vlastníctva súvisí skôr s hospodárskou, technickou oblasťou a jeho ochrana spadá pod Úrad priemyselného vlastníctva.

Autorské právo a práva súvisiace s autorským právom chráni diela (napr. literárne, hudobné, fotografické, architektonické), iné predmety ochrany, ku ktorým sa viažu práva súvisiace (umelecký výkon, záznam - zvukový, audiovizuálny), počítačové programy a databázy. Na ochranu nie je potrebná žiadna registrácia (vzniká automaticky).

Právo priemyselného vlastníctva chráni predmety vytvorené tvorivou duševnou činnosťou (napr. vynálezy, technické riešenia, dizajny), alebo tovary a služby prostredníctvom označenia (napr. ochranné známky). Na ochranu je potrebná registrácia.

Väčšina činnosti subjektov KKP sú úzko spojené s úpravou osobnostných a majetkových práv autorov. Autorské práva sú v podmienkach SR upravené zákonom č. 185/2015 – Autorský zákon. Tento zákon upravuje „vzťahy, ktoré vznikajú v súvislosti s vytvorením a použitím autorského diela (ďalej len „dielo“) alebo umeleckého výkonu, v súvislosti s výrobou a použitím zvukového záznamu, audiovizuálneho záznamu alebo vysielania a v súvislosti s vytvorením alebo zhotovením a použitím počítačového programu alebo databázy tak, aby boli chránené práva a oprávnené záujmy autora, výkonného umelca, výrobcu zvukového záznamu, výrobcu audiovizuálneho záznamu, rozhlasového vysielateľa a televízneho vysielateľa (ďalej len „vysielateľ“), autora počítačového programu, autora databázy a zhotoviteľa databázy“.[1]

Je možné povedať, že legislatívna úprava obsiahnutá v autorskom zákone má dopad na základy a podmienky fungovania KKP. Vzhľadom na špecifiká činnosti subjektov KKP si budovanie kreatívnej dynamiky vyžaduje zachovanie krehkej rovnováhy medzi vylúčením a otvorenosťou. Vplyv informačných technológií (IT) ešte viac komplikuje zachovanie tejto rovnováhy. Napríklad v hudobnom priemysle je v záujme zachovania stimulov tvorcov kreovať nové hudobné diela dôležité chrániť nové piesne prostredníctvom silných autorských práv a čo najviac zabrániť ich bezplatnému kopírovaniu a sťahovaniu z internetu. Ale na strane druhej,

[1] §1 ods. 1 zákona č.185/2015

 ISBN 978-80-225-4656-0

vplyvom informačných technológií dochádza k rýchlemu a masovému šíreniu nových piesní a to takmer zadarmo, čo zvyšuje hodnotu nových piesní. Je teda možné identifikovať rozpor medzi prístupom, ktorý preferuje silnú ochranu obsahu a otvoreným prístupom. Vplyvom IT sa kontrola využívania obsahu stala ťažko kontrolovateľná a „peer-to-peer“ výmena viedli k rozvoju bezplatnej kultúry, ktorá môže brániť tvorcom vo využívaní ich tvorby. Nezákonná distribúcia znižuje zisky producentov a tým aj objem finančných prostriedkov, ktoré by mohli investovať do rozvoja nových diel. Je preto logické, že vlastníci práv zdôrazňujú potrebu legálne zabrániť takýmto javom a prostredníctvom zákonných predpisov obmedziť nezákonné využívanie práce a práv niekoho iného. Na strane druhej niektoré subjekty zdôrazňujú potrebu zjednodušiť ochranu kreatívneho obsahu a snažia sa o dosiahnutie väčšej dostupnosti autorsky chráneného obsahu, aby sa tento mohol zdieľať. Spoločné zdieľanie má totiž vplyv na šírenie kultúrnej rozmanitosti, tvorivých nápadov a myšlienok, podporujú novú tvorbu. Pre mnohých podnikateľov nemusí byť využívanie práv DV jedinou formou ochrany pred napodobňovateľmi. Naopak vítajú možnosť otvorenej spolupráce, budovanie sietí a sieťových efektov, získanie kompatibility s doplnkovými produktami. Najmä ak sú doplnkové aktíve vo výlučnom vlastníctve pôvodného tvorcu, poskytovanie bezplatného pôvodného produktu, by podnikateľom mohlo zvýšiť ich zisky z týchto doplnkových aktív. Inými slovami, je možné, že umelci nepredávajú priamo svoje rozmnožované diela, ale zarábajú z doplnkových služieb kombinovaných s otvoreným produktom. Valorizácia nových produktov nemusí vždy vyžadovať stratégiu vylúčenia a úplného privlastnenia si pomocou práv DV.

Vplyv IT tak prispel k tvorbe nových obchodných modelov. Ako príklad je možné uviesť softvér open-source. Prípady spoločností ako Amazon, alebo Google so silne otvorenými zdrojmi podporujú túto myšlienku.

Slovensko dosiahlo v oblasti duševného vlastníctva priemyselných práv za posledné roky výsledky s mierne rastúcim trendom, ale s výnimkou roku 2017, kedy takmer vo všetkých registrovaných formách DV evidujeme mierny pokles. Podľa Správy Úradu priemyselného vlastníctva (ÚPV SR) v roku 2018 bol počet podaných národných prihlášok ochranných známok 2 737, čo je pokles o 7,6 % oproti predchádzajúcemu roku. Klesajúci stav počtu podaných prihlášok ovplyvňuje dlhodobo jednak systém ochranných známok EÚ, ale aj registrovaných dizajnov Spoločenstva (RCD), čo vyplýva z povahy RCD, keďže sa nevykonáva vecný prieskum prihlášky a prihláška je zaregistrovaná vo veľmi krátkom čase, čím sa obchádza registrácia ochrannou známkou. Zároveň tento stav odráža situáciu na slovenskom trhu s novými výrobkami. Domáci prihlasovatelia podali 2 233 prihlášok a zahraniční 504, pričom ich najväčší počet bol z Českej republiky (282), zo Spojených štátov amerických (46) a z Cyperskej republiky (31). K 31. decembru 2018 bolo na území Slovenskej republiky platných 47 024 národných ochranných známok.

Ochranné známky odrážajú netechnologické inovácie vo všetkých oblastiach hospodárskeho života vrátane služieb. Umožňujú podnikom budovať značku, ktorá pomáha spotrebiteľom získavať informácie o kvalite a prínosoch jednotlivých výrobkoch a služieb. Údaje o ochranných známkach môžu vytvárať spojenie medzi inováciami a trhom.

Reprezentatívnejší pohľad na inovácie však dáva ďalšia zložka duševného vlastníctva a tou sú **patenty**. Úrad priemyselného vlastníctva definuje patent ako ochranný dokument, ktorým dáva štát výlučné právo jeho majiteľovi na využívanie vynálezu počas určitého časového obdobia. Majiteľ patentu dáva verejnosti zverejnením svojho vynálezu opísaného v patentovej prihláške cennú technickú informáciu. Týmto zverejnením vzniká jeden z najväčších a najaktuálnejších zdrojov technických informácií, ktoré sú dostupné vo svete. Patenty umožňujú podniku chrániť inovačné a neobvyklé technické objavy, vytvárať pre ne miesto na trhu, zvyšovať svoju ich hodnotu a konkurencieschopnosť. V roku 2018 bolo podaných na Slovensku 231 patentových prihlášok. Domáci prihlasovatelia prihlásili 217 patentových

prihlášok. Najväčší podiel z celkového počtu zahraničných patentových prihlášok tvoria prihlášky z Českej republiky, Rakúska a Poľska.

Formou právnej ochrany nových priemyselne využiteľných technických riešení, ktoré sú výsledkom vynálezcovskej činnosti z akejkoľvek oblasti techniky sú **úžitkové vzory**. V roku 2018 bolo na ÚPV SR zapísaných 388 úžitkových vzorov, čo predstavovalo pokles o 6% v porovnaní s predchádzajúcim rokom. Naviac zapísaných úžitkových vzorov je z oblastí: Doprava, skladovanie (15,84%), Stavby (10,25%), Meranie a optika, fotografie. (9,94%).

Úrad priemyselného vlastníctva nesleduje aktivitu v oblasti práv duševného vlastníctva podľa charakteru činnosti subjektov. Nie je preto možné kvantifikovať aktivitu subjektov kreatívneho priemyslu v tejto oblasti.

Záver

Diskusia o hľadaní rovnováhy medzi otvorenosťou a vylúčením je kľúčová pre rozvoj potenciálu subjektov KKP v budúcnosti. Budúci výskum v tejto oblasti bude nutné orientovať minimálne na dve oblasti: tvorbu nových obchodných modelov a vplyv tvorivých komunít a ich interakcie s podnikateľskou sférou. V diskusiách a v budúcej politike na podporu KKP sa budú musieť zobrať do úvahy meniace sa modely obchodovania a meniace sa prostredie duševného vlastníctva. Bude potrebné zobrať do úvahy význam práv DV ako nástroja motivácie podnikateľov v oblasti KKP a zároveň aj ako odmeny za dosiahnuté výsledky. V neposlednom rade bude potrebné zvýšiť informovanosť podnikateľských subjektov o možnostiach využitia a implementácie práv DV do ich podnikových stratégií. Zároveň je ale potrebné aj zo strany Európskych inštitúcií a legislatívnych orgánov SR prispôsobiť autorské právo digitálnemu veku, čo by kultúrnemu a kreatívnemu priemyslu umožnilo využívať výhody vytvárané digitálnymi technológiami a aby zvážili spôsoby jednoduchšieho používania kreatívneho obsahu a archivovaných materiálov (napr. v knižniciach).

Poznámka
Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0340/19 „Podnikateľský rozmer subjektov kreatívneho priemyslu v kontexte inovácii a inteligentného rastu“.

Použitá literatúra (References)

Florida, R. (2002: *The Rise of the Creative Class: And How It´s Transforming Work, Leisure, Community, and Everyday Life.* New York: Basic Books. ISBN-13:978-1864032567.

Hesmondhalgh,D. (2007): The Cultural Industries 2nd Edition. London, SAGE Publications, 2007.

Hertog, P. (2000) *Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation*. International Journal of Innovation Management, 4 (4), December 2000.

Howkins,J. (2001): *The creative economy: How people make money from ideas.* London: Penguin Books, 2001.

Majdúchová,H. – Šagátová, S.1918.Špecifiká inovácií v sektore kultúrneho a kreatívneho priemyslu. In. *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2018. Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie*. Bratislava 2018.

Autorský zákon č.185/2015 Z.z.

Contact

prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
helena.majduchova@euba.sk

Nástroje personálneho marketingu používané v podnikoch SR v čase boja o kvalitnú pracovnú silu
Personal marketing tools used in Slovak companies at the time of struggle for quality workforce

Natália Matkovčíková – Miroslava Szarková

Abstract
The labor market is currently characterized by the struggle for a quality workforce and great competition between companies. Due to the lack of jobseekers in the labor market, companies are offered a solution in the form of personnel marketing tools. The paper analyzes and presents the results of the research of personnel marketing tools used by small and medium companies of the Slovak Republic at the time of competition for quality workforce. The paper points out that modern tools, methods and procedures of personal marketing are of great importance at present.

Keywords*: personnel marketing tools, workforce, competitive struggle*
JEL classification*: M12, M31, M54*

1 Úvod

Nezamestnanosť na Slovensku klesá a mnohé podniky majú problém s hľadaním kvalitných zamestnancov. Boj o talenty a kvalifikovaných odborníkov je čoraz intenzívnejší. Výber správneho nástroja, ktorými sa podniky snažia získať svojich uchádzačov na trhu práce je preto nesmierne dôležitý. Pre účely prilákania vhodnej pracovnej sily je možné využiť nástroje a metódy personálneho marketingu. Pod pojmom personálny marketing, ktorý sa začal po prvýkrát používať v šesťdesiatych rokoch dvadsiateho storočia v nemeckej literatúre, si môžeme predstaviť takzvaný nový spôsob získavania zamestnancov, ktorý odzrkadľoval situáciu na trhu práce, ktorá vznikla a to veľký nedostatok vybraných sektorov pracovných síl (Szarková, 2013). Personálny marketing podľa Koubeka (2009) predstavuje použitie marketingového prístupu v personálnej oblasti, ktorý slúži k vyhľadávaniu a získavaniu kvalitných ľudí a tiež k ich udržaniu v podniku. Situácia na trhu práce je v súčasnosti veľmi podobná a preto pre každú skupinu potenciálnych zamestnancov je vhodné použiť iné nástroje interného a externého personálneho marketingu, ktoré majú na danú cieľovú skupinu najväčší efekt. Ak sa podniky snažia získať mladých potenciálnych uchádzačov, musia siahnuť po moderných nástrojoch získavania pracovnej sily akými sú predovšetkým sociálne siete či zamestnanecké benefity odzrkadľujúce súčasné trendy.

Najsledovanejším faktorom z pozície uchádzačov o prácu v podniku je plat čiže mzda. Ako základná odmena za vykonanú prácu. Zamestnancovi dáva možnosť uspokojovať svoje potreby. Plat v tomto smere možno brať ako dominujúci faktor, ale nemožno ho chápať len izolovane. Každý popri plate berie do úvahy aj ostatné činitele – druh a charakter práce, spoločenské postavenie, možnosť uplatnenia sa, kolektív a tak ďalej. Pri hodnotení sa tieto činitele zlučujú a vplývajú na úroveň spokojnosti pracovníkov. Pracujúci ich berie na vedomie a zvažuje ich, hľadá klady a zápory a potom ich porovnáva s iným potenciálnym zamestnaním. Tento faktor plní viacero funkcií, nielenže prispieva k uspokojovaniu potrieb, ale aj obsahuje prvky morálneho uznania, je posilňovačom v sfére postojov a počínania, je motivátorom. Druhá stránka finančnej odmeny je spojená so systémom odmeňovania, hlavne čo sa týka spravodlivosti a priehľadnosti. Obzvlášť nespravodlivosť v odmeňovaní spôsobuje silný faktor nespokojnosti, napriek tomu, že tí čo sú podhodnotení alebo nadhodnotení vykazujú vyššiu nespokojnosť ako tí čo sú odmeňovaní spravodlivo (Kollárik, 2002).

Medzi prvotné kroky takmer každého uchádzača o prácu patrí aj hľadanie dostupných informácií o zamestnávateľovi a to priamo na jeho webovej stránke. Z tohto dôvodu by malo personálne oddelenie dbať na aktuálnosť, atraktívnosť a správnu štruktúrovanosť poskytovaných informácií na kariérnych webových stránkach podniku. Významným prostriedkom na získanie kvalitnej pracovnej sily sú tiež sociálne siete, ktoré sa stali ideálnym prostriedkom i na aktivity personálneho marketingu podniku. Ďalším nástrojom sú profesionálne siete, kde sa združujú ľudia, ktorí si cez svoje profily hľadajú prácu a taktiež ich využívajú podniky či headhunteri. Najznámejšou profesionálnou sieťou je v našich podmienkach LinkedIn. Veľtrhy práce sú tiež vhodným nástrojom, kde sa môžu podniky prezentovať. Virtuálne veľtrhy práce nie sú limitované geografickou polohou a teda sa ich môžu zúčastniť ľudia z rôznych kútov sveta online. Ďalšími modernými metódami personálneho marketingu sú v rámci rozvoja gamifikácie rôzne druhy online hier. Tieto nástroje sa zameriavajú najmä na mladých ľudí a tvorenie dobrého mena spoločností ako atraktívneho zamestnávateľa. V nasledujúcej časti si bližšie priblížime vybrané nástroje personálneho marketingu vrátane zamestnaneckých výhod, ktoré pre podnik predstavujú jedinečnú možnosť ako získať kvalitnú pracovnú silu.

2 Stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Najvyššou hodnotou, ktorá dokáže prilákať kvalitnú pracovnú silu v našich podmienkach a určuje váhu pracovného výkonu má mzda, plat. Prostredníctvom nástroja finančného ohodnotenia dokážu podniky v najvyššej miere ovplyvňovať správanie zamestnancov. Medzi finančné nástroje patrí mzda a všetky príplatky, ako odmeny, provízie, prémie a podobne. Samotná podstata peňažného odmeňovania ako nástroja personálneho marketingu je zameraná na to, že zamestnanci majú za čas strávený v práci dostať odmenu podľa pracovnej zmluvy vo forme peňazí. Ak sa jedná o prácu navyše a ak je kvalitne odvedená, podniky ponúkajú zamestnancom aj príplatky, práve tie sú dôležitým faktorom k lepšiemu výkonu, ale aj prispievajú k rozhodnutiu zamestnanca. Finančné ohodnotenie je preto pre uchádzačov na trhu práce veľmi silný nástroj, podľa ktorého sa rozhodujú pri výbere zamestnávateľa.

Silnými sa v súčasnosti ukazujú aj nefinančné nástroje, ktoré ovplyvňujú orientáciu hodnotných uchádzačov o zamestnanie. Zamestnanecké výhody v peňažnej alebo nepeňažnej forme patria v súčasnosti k veľmi efektívnemu spôsobu zaujatia a udržania si kvalitnej pracovnej sily na trhu práce. To vedie nielen ku zvýšeniu konkurencieschopnosti daného podniku, ale aj ku znižovaniu fluktuácie aj nákladov na výberové konanie či vzdelávanie zamestnancov. Aby to podniky dosiahli musia sa pokúšať o vytvorenie efektívneho a flexibilného systému zamestnaneckých výhod v podobe nástrojov, ktoré by zvyšovali atraktivitu podniku ako dobrého zamestnávateľa. Cez dobre nastavené zamestnanecké benefity dokážu podniky motivovať zamestnancov, upevňovať ich vernosť či zaujať nových. V súčasnosti podniky otvorene prezentujú svoje benefity i mzdu prostredníctvom internetu a sociálnych médií.

V rôznej literatúre sa môžeme stretnúť s viacerými definíciami zamestnaneckých benefitov. Armstrong (2002) považuje zamestnanecké výhody za zložky odmeny poskytované navyše k rôznym formám peňažných odmien. Zahŕňajú aj položky, ktoré nie sú priamo odmenou, ako je napríklad každoročná dovolenka na zotavenie. Podľa Koubeka (2009) sú zamestnanecké výhody také formy odmien, ktoré podnik poskytuje zamestnancom len za to, že pre ňu pracujú. Na rozdiel od miezd a platov, nebývajú zvyčajne viazané na výkon zamestnanca. Niekedy sa však pri ich poskytovaní prihliada k funkcii, k postaveniu zamestnanca v podniku, k dobe zamestnania v organizácii a zásluhám. Autor Martin (2010) charakterizuje zamestnanecké benefity ako odmeny, ktoré zamestnanec získava nad rámec mzdy alebo platu, pričom rozlišuje medzi tzv. transakčnými výhodami, ktoré sú oficiálne súčasťou odmien a majú peňažný

charakter a takými, ktoré nie sú kvantifikovateľné, ale poskytujú zamestnancovi určitú výhodu ako odmenu za prácu pre danú organizáciu.

Úlohou personálneho oddelenia podniku je identifikovať aké potreby a preferencie majú potenciálni uchádzači aj súčasní zamestnanci. Iné preferencie budú mať zamestnanci v mladšom veku ako starší zamestnanci podniku. Z tohto dôvodu sa čoraz častejšie objavujú flexibilné systémy nástrojov v podobe zamestnaneckých výhod, v ktorých si každý zamestnanec volí svoje výhody na mieru tzv. Cafeteria systém (Wilton, 2013). V súčasnosti je výber zamestnaneckých benefitov široký a podlieha rôznym trendom napríklad súvisí so zdravým životným štýlom či s work-life balance. Medzi zdravé benefity patria napríklad masáže na pracovisku, podpora jednorazových preventívnych prehliadok, príspevok na celoročnú zdravotnú starostlivosť či zdravé ergonomické pracovné prostredie s oddychovými zónami (Hlaváčková, 2018). Spoločnosť Grafton Recruitment Slovakia (2018) zostavila rebríček najviac očakávaných nástrojov v podobe zamestnaneckých výhod zo strany zamestnancov. Rozdelila ich do šiestich kategórií: nástroje súvisiace s financiami, súvisiace s dostupnosťou pracoviska, podporujúce flexibilitu, podporujúce vzdelávanie, podporujúce zdravie a iné.

Pre mnohých zamestnancov sú lákadlom nástroje v podobe materiálnych výhod ako služobné auto, mobil, notebook, či príspevok zamestnávateľa na hypotekárny úver zamestnanca prostredníctvom finančnej inštitúcie. Veľkým trendom je používanie nástrojov vo forme takých výhod, ktoré sa týkajú zosúladenia pracovného a osobného života či už je to flexibilná pracovná doba, možnosť práce z domu, firemné škôlky, odpočinkové zóny na pracovisku, posilňovne, občerstvenie, firemné akcie (Pinkboard, 2019). Mnohé z týchto uvedených nástrojov pôsobia na zamestnancov presvedčivejšie ako samotný plat. Platí to napríklad pri skupine zamestnancov z generácie mileniánov kde sa ukazuje, že si strážia svoje súkromie, chcú viac voľného času a nevyhovuje im striktný pracovný čas.

Takisto možnosť kariérneho rozvoja a vzdelávania predstavuje pre podniky účinný nástroj na získanie kvalitnej pracovnej sily. Zamestnávatelia ponúkajú vzdelávanie svojich zamestnancov prostredníctvom školení v oblasti cudzích jazykov, informačných technológií, motivačných či komunikačných školení. Trendom v oblasti podnikových nástrojov podporujúcich vzdelávanie je aj náhrada tradičných foriem vzdelávania za nové moderné postupy a metódy ako je implementácia e-learningu a m-learningu vo vzdelávaní zamestnancov. K súčasným trendom v podobe nasadzovaných podnikových nástrojov na získanie vhodnej pracovnej sily patria tiež možnosti, ktoré zamestnávateľ vytvára na športové, spoločenské a kultúrne aktivity zamestnancov. Tieto všetky nástroje už v súčasnosti ponúkajú zamestnávatelia a dokážu si v týchto netradičných výhodách aj navzájom konkurovať a z roka na rok ich meniť (Berecs, 2016). Za posledné obdobie sa výrazne zvýšil aj podiel zamestnancov, ktorí majú k dispozícii bonus pri odporučení zamestnanca. I pracovné prostredie sa tiež čoraz viac dostáva do popredia ako nástroj, na ktorom zamestnancom v značnej miere záleží. Pri získavaní vhodných kandidátov je podľa Michingtona (2006) vhodné zamerať sa na potreby, ktoré zamestnanci preferujú pri práci na pracovisku a zabezpečiť vhodné pracovné prostredie. Mnohé podniky v súčasnosti ponúkajú ako efektívny nástroj prilákania a získania nových zamestnancov moderné, neformálne pracovné prostredie a atmosféru. Vytvorenie efektívneho a funkčného systému nástrojov na získanie a udržanie kvalitnej pracovnej sily v podniku vrátane zamestnaneckých výhod je úlohou personálnych oddelení podnikov, ktoré pravidelne zisťujú potreby kandidátov a zamestnancov a vyhodnocujú motivačné účinky týchto nástrojov v spolupráci s finančným oddelením podniku.

3 Výskumný dizajn a výsledky výskumu

Hlavným cieľom prieskumu bolo zistiť nástroje personálneho marketingu, ktoré podniky na SR v súčasnosti využívajú. Výskumnú vzorku tvorili náhodne vybratí 54 manažéri oddelení ľudských zdrojov malých a stredných podnikov pôsobiacich na Slovensku. Výskumná vzorka respondentov pozostávala z 57% mužov a 43 % žien. V prieskume boli použité základné vedecké metódy - metóda deskriptívnej a obsahovej analýzy, metódy syntézy, komparácie, klasifikácie a matematicko-štatistické metódy. Výsledky, ktoré sme získali dotazníkovou metódou a metódou štruktúrovaných rozhovorov na vzorke respondentov manažérov z oddelenia ľudských zdrojov z malých a stredných podnikov pôsobiacich na Slovensku, umožnili formulovať nasledujúce závery a zostaviť nasledujúcu tabuľku.

Tabuľka 1

Nástroje personálneho marketingu podnikov na SR v čase boja o kvalitnú pracovnú silu

Nástroj personálneho marketingu	Percentuálne hodnotenie
Finančné ohodnotenie (plat)	81,54%
Nefinančné hodnotenie	76, 43%
Zaujímavá práca	72,05%
Dobré meno zamestnávateľa na trhu práce	67,82%
Jedinečné náborové kampane	64,13%
Flexibilný pracovný čas	63,67%
Rovnováha medzi pracovným a súkromným životom	61,34%
Práca z domu	58,62%
Sociálne médiá	52,36%
Moderné a neformálne pracovné prostredie	48,54%
Profesionálne siete	45,87%
Referral program	41,53%
Možnosť vzdelávania a rozvoja kariéry	38,61%
tzv.Sick days	34,20%
Podniková kultúra	33,56%
Používanie mobilných aplikácií	21,83%
Veľtrhy práce	19,41%
Ostatné nástroje	11,09%

Zdroj: vlastné spracovanie

Z Tabuľky 1 môžeme vidieť poradie využívaných nástrojov personálneho marketingu v podnikoch SR v čase boja o kvalitnú pracovnú silu. Analýza výsledkov prieskumu ukázala, že najúčinnejším nástrojom v slovenských podmienkach je finančné ohodnotenie spolu v kombinácii s nefinančným ohodnotením. Na základe analýzy výsledkov prieskumu, školenia a ďalšie vzdelávanie pre uchádzačov a zamestnancov nepatria medzi veľmi účinné nástroje. Mnohí zamestnanci účasť na nich chápu skôr ako povinnosť a nie ako výhodu. Podniky však považujú ľudský kapitál za najvýznamnejší faktor konkurencieschopnosti podniku a preto kladú dôraz na vzdelávanie zamestnancov prostredníctvom školení. Analýza tiež ukázala, že podniky začínajú tieto nástroje prispôsobovať generácií mileniánov, v podobe benefitov v súlade s novodobým trendom rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom.

4 Diskusia a záver

Príspevok prezentuje výsledky prieskumu nástrojov personálneho marketingu používaných podnikmi SR v čase konkurenčného boja o kvalitnú pracovnú silu. Na získaní vhodných kandidátov do podniku na úkor konkurenčných podnikov má zásluhu práve ponuka vyššieho finančného ohodnotenia či vhodnejších zamestnaneckých výhod. V súčasnosti je však otázne, či takéto opatrenia vedia byť rovnako efektívnym nástrojom aj pre udržanie kvalitnej pracovnej sily v podniku. Platové podmienky sú síce stále na prvom mieste, rozhodujúce je však to, či sú

 ISBN 978-80-225-4656-0

zároveň v rovnovážnom pomere práca a súkromie zamestnanca. Pokiaľ si chcú podniky zamestnancov aj udržať, mali by sa zamerať aj na ich potreby a spokojnosť. V súčasnosti viac ako kedykoľvek predtým si zamestnanci uvedomujú, aké nástroje, benefity a pracovné prostredie im zamestnávateľ ponúka. Riešením pre zamestnávateľov je nasadiť dostatočne zaujímavé, moderné a efektívne nástroje personálneho marketingu, ktoré zabezpečia podniku kvalitnú pracovnú silu. Aj keď finančné nástroje zostávajú v podnikoch na Slovensku tým najpodstatnejším aspektom, vhodná kombinácia nástrojov nefinančného charakteru môže rozhodnutie uchádzača na trhu práce do veľkej miery ovplyvniť. Kombinácia nástrojov personálneho marketingu predstavuje pre podnik možnosť prezentovať sa na trhu práce ako vhodný a atraktívny zamestnávateľ. Každý podnik by si mal stanoviť, čím sa chce odlíšiť od konkurencie, aký profil uchádzačov potrebuje a podľa toho nastaviť aj tieto jednotlivé nástroje. Aj nefinančné podnikové nástroje prešli určitým vývojom. To, čo sa kedysi považovalo za nadštandard, je dnes bežnou súčasťou podnikového prostredia. Do popredia sa postupne dostávajú modernejšie, originálnejšie a zaujímavejšie nástroje. Zamestnávatelia začínajú tieto nástroje prispôsobovať kandidátom generácie mileniálov, ktorých pozícia na trhu práce je pre budúcnosť podnikov kľúčová.

Poznámka o riešenom projekte (Acknowledgement)
Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0309/18 – Sociálne siete v riadení ľudských zdrojov.

Použitá literatúra (References)

Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada, 2002. 856 p. ISBN 80247-0469-2.

Berecs, A. (2016). *Firemné benefity na Slovensku: Aké výhody kraľujú na pracoviskách.* [online]. 2016. https://www.etrend.sk/podnikanie/firemne-benefity-na-slovensku-ake-vyhody-kraluju-na-nasich-pracoviskach.html. [accessed 2019-07-15].

Grafton Recruitment Slovakia. (2018). *Rebríček zamestnaneckých benefitov v ČR a na Slovensku.* https://www.grafton.sk/blog/2017/11/rebricek-zamestnaneckych-benefitov-v-cr-a-na-sr. [accessed 2019-07-24].

Hlaváčková, Z. (2018). *Aké sú trendy v oblasti zdravých benefitov?* https://profesia.pravda.sk/zamestnanie/clanok/457950-ake-su-trendy-voblasti-zdravych-benefitov. [accessed 2019-07-22].

Kollárik, T. (2002). *Sociálna psychológia práce*. 1. ed. Bratislava: UK, 2002. ISBN 80-223-1731-4.

Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. ed. Praha : Management Press, 2009. 157-160 p. ISBN 978-80-7261-168-3.

Martin, J. (2010). *Key Concepts In Human Resource Management*. London: SAGE Publications Ltd, 2010.296 p. ISBN978-1-84787-331-6.

Minchington, B. (2006). *Your Employer Brand: attract - engage - retain*. Torrensville : Collective Learning Australia. 2006. 144-149 p. ISBN 978-0-6466502-9.

Pingboard. (2019). *10 Ways Employers Can Encourage a Healthy Work-Life Balance for Employees.* Pingboard. https://pingboard.com/work-life-balance/ [accessed 2019-19-07].

Szarková, M. et al. (2013). *Personálny marketing a personálny manažment*. Bratislava: EKONÓM Publishing. 2013. ISBN 978-80-225-3594-6.

Wilton, N. (2013). *An Introduction to Human Resource Management*. Second edition. London: Sage Publications Inc, 2013. ISBN 978-1-4462-5583-4.

Contact

Natália Matkovčíková
Miroslava Szarková
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: matkovcikova@euba.sk
szarkova@euba.sk

Vybrané aspekty hodnotenia a kontroly profesijnej mobility v rozvoji kariéry
Selected Aspects of Evaluation and Control of Professional Mobility in Career Development

Marta Matulčíková

Abstract
The development of a knowledge society built in accordance with market economy conditions is related to changes in the structure of work. The content of the work of the individual job positions are changing, the demands on the executives of the individual works are changed. Dynamic working conditions promote professional mobility. On the one hand, there is a group of employees who are difficult to adapt to new working conditions and are forced to do any job just to be employed. On the other hand, highly qualified human resources are required. Assessing professional mobility and controlling its causes allows businesses to develop policies to attract and retain highly qualified human resources.

Keywords*: mobility, control, career paths*
JEL classification*: J01, J24, M12*

1 Úvod

Kariéra je predstavou človeka o jeho budúcnosti a to nielen z pracovnej stránky, ale aj z materiálnej a psychickej stránky. Ekonomická aktivita jednotlivca, jeho pôsobenie v pracovných pozíciách, možnosti odborného rastu a túžba po vertikálnom vzostupe a jej napĺňanie a vplyv ďalších významných pracovných faktorov ovplyvňujú celý život človeka. Kariéra ako sled zamestnaní, prác a pozícií, ktoré jednotlivec vykonáva počas pracovného života ovplyvňujú aj nepracovný život, sú ukazovateľom sociálneho postavenia jednotlivca v spoločnosti. Vymedzenie samotného pojmu kariéra má preto pôvod v sociológií (Bednárik, 2009). Kariéru nemožno charakterizovať len zo sociologického pohľadu ako premiestňovanie jednotlivcov z nižších sociálnych vrstiev do vyšších, ale aj z psychologického pohľadu, ktorá svoj masový rozvoj zaznamenala v 70. rokoch dvadsiateho storočia (Bedrnová, Nový, 2004), vplyvom významných osobností, tak z praktikov ako aj teoretikov. Predovšetkým išlo o psychológov, ktorí skúmali osobnosť, prvky štruktúry osobnosti a zameriavali sa na vlastnosti človeka, ktoré ovplyvňujú jeho výkonnosť v práci. Postupne sa otázky kariéry zamestnanca a možnosti jej realizácie dostali aj do náplne personálnych útvarov, ktoré formuláciou zásad a pravidiel personálnej práce a podieľali a podieľajú na rozvoji kariéry zamestnancov.

Podmienky na trhu práce, záujem zamestnávateľov o kvalifikované ľudské zdroje, možnosti zamestnancov rýchlo meniť zamestnávateľa, ovplyvnil fakt, že o kariéru sa zaujímajú nielen útvary manažmentu ľudských zdrojov, ktoré analyzujú príčiny fluktuácie zamestnancov a hľadajú možnosti a cesty ako udržať výkonných zamestnancov a tiež prilákať a získať vysoko výkonné a erudované ľudské zdroje, ale aj manažéri všetkých úrovní. Tento fakt spôsobil, že profesijná mobilita ako určitý východiskový bod rozvoja kariéry sa stala súčasťou kontrolnej činnosti. Predmetom kontroly sú všetky zásady a pravidlá personálnej politiky, kritéria pre kariérne vzostupy, možnosti profesijného vzdelávania, možnosti pre osobnostný a profesijný rozvoj zamestnancov, pravidlá hodnotenia pracovného výkonu a prijímanie represívnych opatrení pri nedosahovaní požadovaných pracovných výkonov. Predložený príspevok je prezentáciou parciálnej časti riešenia projektu VEGA č. 1/0135/17 Trendy interného kontrolovania v podnikateľských subjektoch vo svetle nových výziev. Oblasť skúmanej problematiky je veľmi široká, preto príspevok sa orientuje na preferencie jednotlivcov

v kariére, na kritéria, ktoré sú stanovené pre vzostup v osobnej a manažérskej kariére a na časté príčiny spojené s externou profesijnou mobilitou, čo vytvára možnosti pre formulovanie návrhov a zdokonalení pre prípravu personálnej politiky v podnikoch.

2 Teoretické východiská pracovnej mobility podmieňujúce rozvoj kariéry

Pracovná mobilita je mobilita jednotlivcov v rámci geograficky vymedzeného územia alebo v rámci zamestnania. Z tohto pohľadu ju možno členiť na profesijnú a geografickú mobilitu (Kaelble, 2007). Profesijná mobilita charakterizuje, aké sú možnosti (podmienky, bariéry, obmedzenia, jednoduchosť, prekážky) prechodu z jedného typu zamestnania do druhého. Geografická (priestorová) mobilita nazývaná migráciou, analyzuje náročnosť zmeny geografickej polohy z dôvodu hľadania nových pracovných príležitostí.

Väčšia mobilita ľudských zdrojov medzi pracovnými miestami (profesijná mobilita) a mobilita v rámci krajín a medzi krajinami (geografická mobilita) významným spôsobom prispieva k hospodárskemu a sociálnemu rastu, podporuje vyššiu úroveň zamestnanosti a smeruje k nepretržitému rozvoju. Bližšou charakteristikou geografickej mobility sa v príspevku nebudeme zaoberať, nakoľko v prezentácii parciálnej časti výsledkov výskumu nebude analyzovaná.

Profesijnou mobilitou sú označované všetky zmeny pracovných pozícií zamestnanca, ktoré nastali v súvislosti so zmenami pracoviska, alebo povolania. Pri profesijnej mobilite si treba všímať jej objektívnu a subjektívnu stránku. Zatiaľ čo objektívna stránka zahŕňa vedecko-technické, sociálne a ekonomické podmienky, subjektívna stránka je procesom preladenia záujmov zamestnanca (jednotlivca) a je spojená s aktom prijatia rozhodnutia o zmene povolania alebo pracoviska. V profesijnej mobilite si treba ďalej uvedomiť aj charakterologickú stránku, podľa ktorej sa mobilita javí ako stabilná vlastnosť osobnosti, ako je pripravenosť a predpoklad ku zmene činnosti. Profesijná mobilita v užšom poňatí odráža schopnosť jednotlivca vykonávať rôzne druhy pracovných činností a pracovných funkcií, či už v rámci daného podniku a odvetvia v ktorom je zamestnaný, alebo v inom. Proces profesijnej mobility prebieha tak vnútroprofesijne ako aj medziprofesijne. Je to ovplyvňované aj zmenami v profesijnej štruktúre (Tureckiová, 2004), kde jednak zanikajú staré profesie, alebo dochádza k výraznej zmene existujúcich profesií, vznikajú nové povolania alebo profesie typické len pre niektoré odbory, či odvetvia.

Profesijná mobilita sa dotýka činnosti každého podniku a je súčasťou kariéry každého zamestnanca. Podľa jej prejavov ju môžeme rozčleniť na internú a externú pracovnú mobilitu.

Externá profesijná mobilita sa prejavuje vo fluktuácii, tento známy a frekventovaný pojem je používaný pre označenie len tej časti celkovej pracovnej mobility, ktorá je spojená so zmenou zamestnávateľa a prerozdeľovaním ľudských zdrojov medzi organizáciami so samostatnou právnou subjektivitou.

Interná mobilita zamestnancov znamená rozmiestňovanie zamestnancov v organizácii. Najčastejšími prejavmi tejto mobility sú povýšenie, preradenie na inú výhodnejšie prácu, ale môže byť dôsledkom pracovného zostupu a pádu (Priglová, [cit.2014-12-11]).

Stručne sa zameriame na charakteristiku prejavov internej mobility:

Povýšenie: Z klasického alebo pôvodného významu znamená povýšenie postup zamestnanca v podnikovej hierarchii. Znamená to presunutie sa na vyššiu pracovnú pozíciu, ktorej je priznaná vyššia dôležitosť, status a s tým je väčšinou spojené aj vyššie platové ohodnotenie alebo atraktívnejšie benefity a väčšia miera zodpovednosti. V praxi sa vyskytuje niekoľko typických druhov povýšení (Kariéra bez hraníc: Druhy povýšení [cit.2013-10-09)]:

 ISBN 978-80-225-4656-0

- Povýšenie na základe dobrého výkonu, resp. podľa zásluh: ide o ocenenie schopností a úspechu zamestnanca na danej pozícii, pričom nemení náplň práce, ale postupuje z prvej úrovne na druhú v rámci totožnej práce.
- Povýšenie podľa služobných rokov: súvisí to s princípom celoživotného zamestnania, v súčasnosti sú prednostne uplatňované iné pravidlá postupu. Vek a odpracované roky sa nepovažujú za silný argument, prevláda potreba dokázať čo je človek schopný a ochotný poskytnúť pre úspech subjektu, v ktorom pracuje.
- Povýšenie podľa pravidla „na správnom mieste v správnom čase“: je potrebné sústavne hľadať príležitostí a na základe dokonalej informovanosti predvídať tendencie vývoja a byť pripravený na zmeny.
- Povýšenie podľa pravidla „odstráňme problém“, ide o situáciu, keď je problém nespokojnosti zamestnancov vyriešený výmenou šéfa.
- Povýšenie zjednodušením organizačnej štruktúry: subjekt v snahe zefektívniť vnútorné procesy sa rozhodne pre zjednodušenie organizačnej štruktúry. Znamená to, že organizačná štruktúra sa stala plochejšou a každá rola v nej bude mať vyšší podiel zodpovednosti na komerčných výsledkoch organizácie. Znamená to, že pracovné pozície stúpnu na dôležitosti z hľadiska rozsahu a zodpovednosti práce.
- Povýšenie zo subjektívnych alebo nesprávnych dôvodov: je to jav, s ktorým sa stretávame vo všetkých druhoch podnikov z pohľadu veľkosti, bez ohľadu na to, či ide o súkromný, štátny a verejný sektor, výrobný podnik alebo organizácia poskytujúca služby.

Preradenie na inú prácu: podnik preraďuje zamestnanca na inú prácu, poprípade na iné pracovisko, v záujme optimálneho využitia svojich ľudských zdrojov. Dôvodom pre takýto pohyb sa môže stať napr. rozvíjanie schopností a zručností zamestnanca, zmena pracovných úloh, inovácia technického zariadenia, nespokojnosť zamestnanca s doposiaľ vykonávanou prácou, závažné osobné problémy, nedostatočný výkon zamestnanca, či jeho pracovná nespôsobilosť vykonávať doterajšiu prácu, organizačné zmeny a pod. Niektoré podniky systematicky podporujú mobilitu zamestnancov medzi pracoviskami, pretože to považujú na účinnú metódu rozvoja potenciálu zamestnancov. Súčasťou preradenia na inú prácu môže byť aj preradenie na nižšiu pozíciu, čo môže iniciovať nadriadený alebo samotný zamestnanec.

Odchod do starobného dôchodku je typom pracovnej mobility ovplyvňovaný stanovenou vekovou hranicou pre nárok na odchod do starobného dôchodku, určenou sociálnou politikou Slovenskej republiky.

V rámci profesijnej mobility môžeme zaznamenávať vertikálne a horizontálne pohyby v kariére v rámci podnikateľského alebo nepodnikateľského subjektu (Novotná, 2008). Kým vzostupný vertikálny pohyb je spojený so získavaním statusovo hodnotnejších pracovných pozícií, s vyššou mocou, zodpovednosťou a príjmami, horizontálny pohyb sa vyznačuje nárastom odbornosti, zvyšovaním vedomostí, zručností a schopností vo viacerých oblastiach. Tento pohyb je možné označiť ako pohyb smerom k viac centralizovanej pozícii na určitej úrovni, môže prebiehať horizontálnym prekračovaním funkčných hraníc, teda i premiestnením do iného funkčného odboru. Horizontálna kariéra otvára možnosti rozvoja skúseností a vedomostí prevzatím nových činností a projektovej práce. Pri hodnotení kariéry horizontálny pohyb v kariére je často len náhradné dočasné riešenie v očakávaní, že nastane práve vertikálny pohyb.

Vertikálne pracovné pohyby sú kombináciou príležitostí, ašpirácií a potrieb jednotlivca a jeho schopnosti v danej situácii správne reagovať a konať. Príležitosť pre vzostup v kariére sa

väčšinou viaže na existenciu primeraných pracovných pozícií a zároveň na existenciu ľudí ochotných obsadzovať nižšie voľné pracovné pozície. Ašpirácie vyplývajú jednak z vnútorných túžob jednotlivca ale tiež sú aj výsledkom očakávaní „iných“, t. j. rodiny, priateľov, známych, rovesníkov a pod. Iný názor hovorí, že pri formovaní ašpirácií zohráva významnú úlohu školský systém, najmä svojim neustálym hodnotením. Profesijná vertikálna mobilita označuje pracovný pohyb jednotlivcov vo vertikálnom členení v organizáciách súvisiacich so zmenami pracovných pozícií a rol zamestnancov, ktoré nastali v súvislosti so zmenami vo výkone nových činností a funkcií. Zmenu svojej pracovnej náplne očakávajú viac ľudia s vyšším a vysokoškolským vzdelávaním, očakávajú kariérne vzostupy, na ktoré sa v priebehu života cieľavedome pripravujú.

3 Kariérne pohyby a charakteristika kariérnych dráh

V kariére môžeme vyhodnocovať žiaduce a nežiaduce pohyby v kariére. Pri kariére sa nejedná len o vzostupnú mobilitu, ale jednotlivec môže zostať na tom istom mieste, kde rozvíja a získava nové zručnosti, znalosti a rozširuje si svoju kvalifikáciu. Nemožno zabúdať aj na analýzy príčin zostupu kariéry a ich následné riešenia.

V súčasných podmienkach pri hodnotení kariérových pohybov (Gigalová, 2007) možno charakterizovať tri základné línie vývoja kariéry:

- odborná línia
- manažérska línia
- projektová línia.

Odborná línia kariéry – základom tejto línii je vytvorenie druhej hierarchie so špeciálnymi titulmi, úlohami, hodnosťami a štatutárnymi symbolmi. Základom jej rozvoja je permanentný vzdelávací proces v rámci formálneho, neformálneho a informálneho vzdelávania. Postup v odbornej kariére je primárne uskutočňovaný na základe odborne preukázaných kompetencií. Rozvoj odbornej kariéry je vhodný pre vysoko kvalifikovaných špecialistov, pre ktorých nie sú voľné žiadne riadiace pozície, tiež pre tých, ktorí majú záujem trvale rozvíjať svoju odbornosť a nemajú záujem prevziať riadiace pozície, alebo pre ich prevzatie nemajú dostatočné kompetencie. Pre organizáciu je skupina zamestnancov rozvíjajúcich odbornú kariéru rovnako dôležitá ako tí, ktorí vykonávajú manažérsku kariéru. Sú to často kľúčoví zamestnanci v organizácii, vykonávajúci tvorivé, systémové a vedecko-inovatívne práce. Významné vzhľadom na zabezpečenie celkovej konkurencieschopnosti podniku sú aj odborné referentské pozície, pozície v starostlivosti o výrobky, zákazníkov a pod., dotvárajú komplexnosť v odbornom výkone práce.

Manažérska línia kariéry – predstavuje vertikálnych vzostup v hierarchii v organizácii a často má označenie ako vedúca, líniová, riadiaca kariéra. Hierarchia v podniku charakterizovaná organizačnou schémou je základom pre určenie pohybového profile. Vedúce pozície prinášajú nárast povinností a zodpovednosti, tlak na znalosti, špecifické zručnosti a schopnosti, s čím je spojený nárast príjmov a sociálne postavenie jednotlivca. Manažérska kariéra je vhodná pre jednotlivcov, ktorí radi dosahujú výsledky prostredníctvom koordinovanej činnosti jednotlivcov a kolektívov, prípadne aj viacerých útvarov. Realizáciou manažérskych funkcií a manažérskych činností dosahujú plnenie cieľov organizácie. Schopnosť využívať efektívne a zodpovedne moc, resp. právomoc je jednou z kľúčových vlastností manažéra.

Z dôvodov premeny tradičných hierarchických štruktúr podnikov na ploché organizačné štruktúry dochádza k zjednodušovaniu systémov riadenia, čo má za následok znižovanie počtu úrovní riadenia. Táto tendencia spôsobuje konzekvenciu v podobe poklesu možných kariérnych pohybov vo vertikálnej hierarchii, s následkom menšieho počtu možných vertikálnych posunov

sprevádzaných nárastom právomocí. Alternatívnou cestou riešenia je projektový manažment, kde každý projekt má svoje vedenie, čím je možné viacerým zamestnancom poskytovať právomoc a zodpovednosť za výsledky dosiahnuté v riešení projektu.

Projektová línia v kariére – jej základom je projekt, na ktorom spolupracujú zamestnanci rovnakých alebo rozdielnych podnikových odborov. Zamestnanec môže pracovať na rôznych projektoch súčasne a zároveň realizuje aj úlohy spojené so svojim pracovným zaradením mimo práce na projekte. Práca na projekte je spojená aj s prevzatím rôznych projektových funkcií, ktoré majú svoju vlastnú hierarchiu vedľa manažérskej funkcii. Zamestnanci tak môžu získať vyššiu moc a zodpovednosť bez vertikálneho vzostupu. Označovaná je často ako horizontálna kariéra. Práca na projekte je spojená s potrebou získavania odborných vedomostí, metodických schopností a sociálnych zručností. Úspechy vo vedení projektov sú často predpokladom aj pre prevzatie manažérskych pozícií. Táto kariérna línia je čím ďalej populárnejšia a stáva sa dôležitou kariérnou alternatívou.

Armstrong (1999, s. 577) uvádza, že kariéru je možné robiť spôsobom vzostupným, prostredníctvom povyšovania, alebo prostredníctvom rozširovania či obohacovania svojich rolí, či dokonca prostredníctvom lepšieho využívania svojich zručností a schopností. Existujú rôzne názvy, ktoré obrazne vystihujú podstatu kariérových dráh – trojuholník, rebrík, cestovanie, opičí raj, horská dráha, tak ako to charakterizuje Bělohlávek vo svojej práci Osobná kariéra (Bělohlávek, 1994). Driverové dráhy kariéry charakterizujú autori vo svojej práci Organizační chování nasledovne:

1. Prechodná – v ktorej nie je vymedzený stály typ práce, resp. pracovný odbor. Týka sa napr. zamestnancov s nižšou úrovňou kvalifikácie, kde zamestnancovi veľmi nezáleží na rozvíjaní skúseností a tak jeho kariéra nemá jednoznačný cieľ.
2. Stály stav – v tomto type dráhy zostáva človek v jednej pracovnej funkcii po celý život (lekár, právnik a pod.). rozvoj kariéry vidí skôr v rovine sebazdokonaľovania ako v postupe na vyššie pracovné pozície.
3. Lineárna – jedinec si vyberie daný odbor na začiatku pracovného života a následne sú vytvárané a realizované plány pre jeho postup smerom nahor.
4. Špirála – človek sa vyvíja v danej oblasti v určitom časovom úseku a potom prechádza do príbuzného alebo nového odboru v rámci určitého cyklického pohybu. Tento typ dráhy umožňuje získať nové skúsenosti a širší pohľad na činnosti organizácie (Tyson, Jackson, Praha, 1997, s. 121).

V odbornej literatúre sa opisujú štyri základné typy kariéry:

1. Expertný typ, vyžaduje kvalitné vedomosti, zručnosti a oddanosť k svojej práci. Jednotlivec si volí povolanie na celý život a cieľom je byť odborne kompetentným a uznávaným expertom. Zaujíma sa o nové prístupy, technológie, zdokonaľuje sa a posúva dopredu hranice svojho odboru. Jeho kariérový pohyb smeruje do hĺbky problematiky. V meniacom sa svete mu pozícia experta dáva pocit istoty a bezpečia, že nepríde o zamestnanie, pretože bez neho by pracovisko nedosahovalo také výsledky, aké dosahuje. Hlavným motívom kariérového vývinu je „byť zárukou vysokej odbornosti vo svojej profesii“.
2. Linerárny typ, je typický pre závislú prácu a pre jednotlivcov, ktorí nechcú samostatne podnikať, ale v rámci vybranej organizácie sa usiluje dosahovať vyššie pozície a platové ohodnotenie. Jeho kariéra je nasmerovaná vždy o stupienok vyššie v systéme kariérových pozícií podniku/ inštitúcie. Podmienkou je, aby našiel takého zamestnávateľa, u ktorého rebríček pozícií a platov existuje, kde je definovaný kariérny rast, jeho dimenzie a kompetencie.
3. Špirálovitý typ kariéry vyžaduje odborné vedomosti, skúsenosti, ich zdokonaľovanie, odvahu a tvorivosť. Jednotlivec si buduje svoju kariéru v sériách zamestnaní, pričom

 ISBN 978-80-225-4656-0

jedna séria môže trvať 5 – 10 rokov. Ak by zostal v jednom podniku v danej pozícii dlhšie, hoci aj preto, že svoju prácu zvláda výborne, na vyššie pozície by sa nedostal, nakoľko vo veľkých podnikoch na vrcholové pozície spravidla hľadajú nových ľudí. Po uplynutí istého času odchádza na iné pracovisko, spravidla lepšie platené a s väčšou mierou vplyvu. Smer kariérového pohybu sa nemení zostáva vo svojom odbore, ale po uplynutí určitého času odchádza na iné pracovisko.

4. Prechodný typ, kde jednotlivci majú potrebu zaoberať sa neustále niečím novým, vysoko si cenia vlastnú slobodu a chcú rozhodovať sami o sebe, preferujú rôznorodé a krátkodobé zamestnania. Uprednostňujú flexibilitu a prispôsobujú sa novým príležitostiam. Často menia svoje zamestnanie, zamestnávateľov, získavajú nové skúsenosti, vedia vykonávať rôzne činnosti. Motívom kariérového vývinu je potreba byť nezávislým a vyhnúť sa stereotypom. Kariéra prechodného typu sa skladá z jedno - až štvorročných intervalov rôznorodej a vzájomne často nesúvisiacej pracovnej aktivity. (Lepeňová, Hargašová, 2012, s. 9).

Vzhľadom na situáciu neistoty a nestability na trhu práce sa dá očakávať, že pre väčšinu jednotlivcov bude striedanie zamestnania a zamestnávateľov, nasmerovanie kariérového pohybu do rôznych oblastí nevyhnutnosťou. V budúcnosti budú musieť ľudia v priebehu svojho života niekoľkokrát meniť svojho zamestnávateľa a tiež meniť kvalifikáciu a získať nové zamestnanie.

4 Metodika práce a metódy skúmania

Metodika práce a metódy skúmania vyplývajú z pohľadu na kariéru ako na celoživotný proces sebatvorby. V rámci budovania kariéry jednotlivec môže rozvíjať svoju odbornosť, získavať nové vedomosti a zručnosti, ale môže prechádzať aj do iných oblastí v rámci realizácie interdisciplinárneho vzdelávania, alebo na základe získania dostatku odborných vedomostí, postupovať ďalej v kariére manažéra. Cieľom empirického výskumu bolo zistiť jednak preferencie v rozvoji kariéry u jednotlivcov a tiež sa zamerať na kritéria na základe, ktorých sa realizuje profesijná mobilita. Zámerom výskumu bolo nielen analyzovať postoj jednotlivcov k rozvoju kariéry, ale definovať aktuálne dráhy v rozvoji kariéry, ktoré sú ovplyvňované potrebou sebarealizácie jednotlivcov a dynamizáciou trhu práce.

Cieľom príspevku je na základe komparácií teoretických východísk a názorov jednotlivých respondentov charakterizovať možné kariérne dráhy, s ktorými sa jednotlivci počas pracovného života a realizácie pracovnej kariéry stretávajú.

Respondenti boli vyberaní v rámci sekcie C – Priemyselná výroba, podľa Štatistickej klasifikácie ekonomických činností SK NACE Rev. 2 v zmysle vyhlášky 306/2007 Z. z. pre potreby analýzy boli vyberané ľudské zdroje z divízií:

10 – Výroba potravín

11 – Výroba nápojov

14 – Výroba odevov

20 – Výroba chemikálií a chemických produktov

29 – Výroba motorových vozidiel, návesov a prívesov

31 – Výroba nábytku.

Respondenti boli vyberaní náhodným výberom a boli to zamestnanci podnikov rôznych veľkostí. Výskum bol realizovaný dotazníkovou metódou. Dotazníky boli distribuované osobne alebo elektronicky, aby sme mohli získať informácie od väčšieho množstva respondentov. Pre prípravu dotazníkovej metódy bola využitá metóda interview, ktorá nám umožnila priamy styk

s úzkou skupinou respondentov. Interview nám poskytlo prvotné informácie o podmienkach realizácie kariéry vo vybraných podnikateľských subjektoch, na základe ktorých sa nám ľahšie pripravoval dotazníkový prieskum v širšom rozsahu. Z pôvodne rozposlaných 1200 dotazníkov pre potreby štatistického vyhodnotenia sme mohli vziať do úvahy 1003 dotazníkov, ktoré boli vyplnené komplexne. Zastúpenie podnikov podľa počtu zamestnancov bolo nasledovné:

- respondenti z malých podnikov – 221 respondentov
- respondenti zo stredných podnikov – 399 respondentov
- respondenti z veľkých podnikov – 383 respondentov.

Volili sme proporcionálne zastúpenie podnikov podľa veľkosti, v rámci stanovenej 1200 člennej výskumnej vzorky. Respondenti boli zamestnanci rôznych oddelení aj v rámci toho istého podniku. Ako sme prieskumom zistili, každé oddelenie má svoje osobitné pravidlá, v rámci celopodnikovo platných zásad. Návratnosť dotazníkov spolu s využiteľnosťou údajov v doručených dotazníkoch bola cca 84 %. Štatisticky sme vyhodnocovali názory 1003 respondentov.

Výskum bol realizovaný v širších súvislostiach, ale vzhľadom na rozsahové obmedzenie príspevku sa zameriame len na prezentáciu parciálnych výsledkov empirického výskumu.

5 Výsledky a diskusia

V rámci výsledkov získaných v empirickom výskume sa pri prezentácií zameriame na preferencie a názory jednotlivcov na kariéru a ich očakávania v kariére. Budeme analyzovať aj podmienky a kritéria pre kariérne vzostupy v odbornej a manažérskej kariére a faktory ovplyvňujúce externú profesijnú mobilitu. Každý respondent mohol pri otázke uviesť len jednu svoju preferenciu.

Tabuľka 1
Záujem respondentov o preferenciu v kariére

Preferencia typy kariéry	Absolútne počty respondentov		
	Malý podnik	Stredný podnik	Veľký podnik
Odbornú kariéru (v zmysle expertného typu kariéry)	122	115	96
Manažérsku kariéru (líniový typ kariéry)	2	89	196
Príprava a vedenie projektov (inklinuje k manažérskej práci a špirálovému typu kariéry)	27	87	9
Práca v projektových tímoch (člen tímu, inklinuje k špirálovému typu kariéry)	18	5	-
Prechodná kariéra (nemá jednoznačný cieľ)	52	103	82

Zdroj: výsledky empirického výskumu

Z prieskumu vyplynulo, že najväčší záujem u respondentov bol pri rozvoji odbornej kariéry (333 respondentov) t.j. 33,2 % respondentov. Vychádzame zo skutočnosti, že každá kariéra sa začína vzdelávaním v nejakom odbore a následnou prácou v konkrétnej odbornej oblasti. Podstatne veľa respondentov malo záujem o manažérsku prácu (287 respondentov), jednotlivci s touto predstavou sa zamestnávajú hlavne vo veľkých podnikoch. Respondenti, ktorí tak uviedli z malých podnikov, majú záujem v budúcnosti sa venovať vlastnému podnikaniu. Nie celkom potešiteľnou informáciou je, že veľa respondentov sa vyjadrilo, že ich kariéra nemá nejaký konkrétny cieľ a pracovný zámer je pracovať a dobre zarobiť. 237 respondentov je

ochotných pracovať kdekoľvek , len aby pracovali a ich zárobok dosahoval ich očakávania. Pri prvej lepšej platovej príležitosti odchádzajú preč.

Tabuľka 2
Kritériá pre kariérny vzostup zamestnancov v odbornej kariére

Kritéria pre vzostup v odbornej Kariére	Absolútne počty respondentov		
	Malý podnik	Stredný podnik	Veľký podnik
Dĺžka zamestnania v organizácií	-	16	56
Lojalita k vlastníkom a k nadriadeným	198	32	-
Získaná kvalifikácia a absolvované ďalšie vzdelávacie aktivity	-	9	4
Odbornosť a podávaný výkon	23	182	109
Obľúbenosť v kolektíve, nekonfliktnosť a ústretovosť	-	-	-
Kariérny plán so stanovenými kritériami a ich napĺňanie	-	115	147
Neuvažuje o vzostupe pri odbornej kariére (nie sú na to podmienky)	-	45	67

Zdroj: výsledky empirického výskumu

Vzostup v odbornej kariére je rôzny vzhľadom na veľkosť podniku. Zatiaľ čo v stredných a veľkých podnikoch dominujú odbornosť a podávaný výkon spolu s kariérnymi plánmi a presnými kritériami pre postup, v malých podnikoch je uvádzaná lojalita k vlastníkovi a k nadriadenému.

Tabuľka
3 Hodnotenie podnetov pre manažérsku kariéru

Podnety pre manažérsku kariéru	Absolútne počty respondentov		
	Malý podnik	Stredný podnik	Veľký podnik
Túžba po moci a autorite	-	51	43
Schopnosť dosahovať výsledky prostredníctvom ľudí	213	15	4
Platové ohodnotenie	-	315	306
Vyšší sociálny status	7	18	27
Uznanie a sláva, uspokojenie potreby vyniknúť	1	-	3

Zdroj: výsledky empirického výskumu

Podnetom pre manažérsku kariéru v stredných a veľkých podnikoch je platové ohodnotenie, ktoré je lepšie ako pri výkone odbornej kariéry. V malých podnikoch je motívom pre vlastné podnikanie dosahovanie výsledkov prostredníctvom svojich zamestnancov, čo sa následne prejaví v prosperite daného malého podniku.

 ISBN 978-80-225-4656-0

Tabuľka 4

Kritériá pre kariérny vzostup zamestnancov v manažérskej kariére

Kritéria pre vzostup v manažérskej Kariére	Absolútne počty respondentov		
	Malý podnik	Stredný podnik	Veľký podnik
Dĺžka zamestnania v organizácií	-	-	-
Preukázané manažérske zručností	-	12	-
Lojalita k vlastníkom a k nadriadeným	-	-	-
Získaná kvalifikácia a absolvované ďalšie vzdelávacie aktivity	-	-	-
Odbornosť a podávaný výkon	117	23	3
Obľúbenosť v kolektíve, nekonfliktnosť a ústretovosť, charizma, empatickosť	-	-	35
Kariérny plán so stanovenými kritériami a ich napĺňanie	-	49	112
Efektívna komunikácia so spolupracovníkmi a plnenie stanovených cieľov	8	101	-
Prax v zahraničí	-	3	91
Skúsenosť a prax s riadením v inej organizácii	96	211	142

Zdroj: výsledky empirického výskumu

Z analýzy názorov respondentov vyplynulo, že ak chce sa jednotlivec uchádzať o manažérsku pozíciu v jednom podniku dôležitá je preukázateľná skúsenosť s riadením v inej organizácii. V malých podnikoch okrem skúsenosti s riadením je hodnotená vysoko aj odbornosť a podávaný výkon – je to ovplyvnené tým, že ak si má jednotlivec založiť súkromné podnikanie dôležité sú jeho odborné kvality pre výkon práce. Vo veľkých podnikoch je často vzostup na manažérske pozície plánovaný. V stredných podnikoch je dôležitá efektívna komunikácia so spolupracovníkmi a plnenie stanovených cieľov. Vyžadovaná je vodcovská sila osobnosti pre plnenie stanovených cieľov.

 ISBN 978-80-225-4656-0

Tabuľka 5
Faktory ovplyvňujúce externú profesijnú mobilitu

Vybrané faktory	Absolútne vyjadrenie respondentov		
	Malý podnik	Stredný podnik	Veľký podnik
Nízky zárobok, odchod na lepšie platené miesto v rámci daného odboru k inému zamestnávateľovi	11	252	237
Nízky zárobok, odchod na lepšie platené miesto k inému zamestnávateľovi, bez ohľadu na odbor výkonu práce	-		-
Nemožnosť hierarchického postupu	122	83	-
Nízka možnosť v odbornom zdokonaľovaní sa a nevyhovujúce podmienky pre vzdelávanie	37	7	-
Pravidelná zmena pracovného miesta a zamestnávateľa je prínosom pre rozvoj kariéry	-	19	34
Preferuje sa práca s vyšším zárobkom, bez ohľadu na druh vykonávanej práce	49	-	-
Nevyhovujúca organizácia práce, pracovné podmienky a pracovný režim, vzťahy na pracovisku	2	38	112

Zdroj: výsledky empirického výskumu

Na základe výsledkov výskumu možno uviesť pestrosť dôvodov pre odchod zo zamestnávateľskej organizácie. Kým v stredných a veľkých podnikoch prevláda odchod za lepšie platenou prácou, v strednom podniku je uvádzaná aj nemožnosť v hierarchickom postupe a vo veľkom podniku je to organizácia na pracovisku, vzťahy v kolektíve, pracovný režim a celkové pracovné podmienky. V malých podnikoch je to nemožnosť v hierarchickom postupe a snaha každého jednotlivca pracujúceho v malom podniku stať sa podnikateľom. Úvaha o lepšom zárobku je zakrytá snahou o vlastné podnikanie. Odchod z malého podniku je tiež podmienený snahou získať vyšší zárobok a mať možnosť vzdelávania.

6 Záver

Pracovná kariéra je vnímaná ako súčasť životnej dráhy človeka, pričom zasahuje do predprofesijnej a aj postprofesijnej etapy. Kariéra sa vyvíja vzhľadom na určité osobnostné predpoklady jednotlivca a podmienky pre jej realizáciu, ktorú vytvárajú zamestnávateľské subjekty. Ak zamestnávateľský subjekt nevytvorí dostatočné podmienky na realizáciu predstáv jednotlivca o kariére, podporí jeho úvahy o profesijnej mobilite. Sledovanie mobility a odhaľovanie dôvodov pre mobilitu je významnou súčasťou kontrolnej činnosti v podniku. Fluktuácia zamestnancov je vnímaná ako významný ukazovateľ, ktorý umožňuje koncipovať stratégiu v manažmentu ľudských zdrojov a predchádzať nežiaducej externej pracovnej mobilite. Udržiavanie vysokokvalifikovaných zamestnancov v podniku je významnou konkurenčnou výhodou.

V prezentovanej časti empirického výskumu sme charakterizovali preferencie jednotlivcov v rozvoji kariéry a ich očakávania. Treba však uviesť skutočnosť, že cca 23,6 % respondentov nemá svoje jednoznačné kariérne ciele, sú ochotní pracovať prevažne v rámci zvolené odboru, ale ťažisko je práve v ocenení ich práce. Ďalším dôležitým faktom je, že práca na projektoch, ktorá sa zdá byť veľmi prínosná vzhľadom na riešenie aktuálnych pracovných problémov a vytváranie podmienok pre rozširovanie a obohacovanie práce nie je u zamestnancov obľúbená. Pridávanie právomoci, ale aj zodpovednosti vedúcim projektov je vnímané ako práca na viac, i napriek tomu, že si môžu trénovať manažérske zručnosti. Problém vidia v tom, že

 ISBN 978-80-225-4656-0

vedenie projektov nie je predprípravou na manažérsku pozíciu. Kritéria sú stanovené inak a práca s vedením projektu je pre nich záťažou. Podobný názor majú aj členovia riešiteľských kolektívov. Projektová línia v kariére nie je vnímaná ako alternatíva v organizačnej štruktúre, kde je malá hierarchická členitosť.

Osobné kariéry v súčasnosti zaznamenávajú rôzne priebehy, smer a dynamiku. Sú spojené s preferenciami hodnôt, so záujmami, schopnosťami a vnútornými potrebami jednotlivcov. Dráha kariéry jednotlivca závisí od toho, aké príležitosti reálne existujú a nakoľko je schopný jednotlivec sa prispôsobiť existujúcim podmienkam a možnostiam a využiť ponúkané príležitosti pre budovanie vlastnej kariéry.

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.

Bednárik, R. (2009). *Stručný prehľad sociológie*. Nitra: ENIGMA, 2009, s. 70 - sociálna mobilita, 313 s. ISBN 978-80-89132-59-1.

Bedrnová, E., Nový, I. (2004). *Psychologie a sociologie řízení*. Dotisk 2., rozšíř. vyd. Praha : Management Press, 2004, ISBN 80-7261-064-3.

Bělohlávek, F. (1994). *Osobní kariéra.* Praha: Grada Publishing a. s., 1994, ISBN 80-7169-083-X. s. 11

Gigalová, V. (2007). *Řízení lidských zdrojů.* Olomouc: Univezita Palackého v Olomouci, 2007. ISBN 978-80-244-1659-5

Kaelble, H. (2007). *Sozialgeschichte Europas 1945 bis zur Gegenwart.* München: C. H. Beck, 2007, 437 s. ISBN 978-3-406-54984-7.

Kolektív (2013). *Kariéra bez hraníc: Druhy povýšení.* [online] [cit.2013-10-09]. Dostupné na internete: http://www.karierabezhranic.sk/karierny-svet/zamestnanie/interne-povysenie/druhy-povysení/.

Lepeňová, D., Hargašová, M. (2012). *Kariéra v meniacom sa svete. Karierová výchova a kariérové poradenstvo pre žiakov.* Bratislava : Metodicko – pedagogické centrum, 2012., s. 9-12, ISBN 978-80-8052-407-4.

Novotná, E. (2008). *Základy sociológie.* Praha : Grada Publishing, 2008, ISBN 978-80-247-2396-9

Priglová, H. (2014). Fenomén pracovnej mobility v podmienkach trhového hospodárstva Slovenskej republiky po vstupe do EU. In Manažment v teórií a praxi. [online], [cit.2014-12-11] Dostupné na internete: http://www.casopisy.euke.sk/mtp/clanky/3-2005/priglova.pdf).

Tyson, S., Jackson, T. (1997). Organizační chování. Praha: Grada Publishing 1997. 80-7169-296-4.

Tureckiová, M. (2004). Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 97. ISBN 80-247-0405-6.

Contact

doc. Ing. Marta Matulčíková, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: marta.matulcikova@euba.sk

Plánovanie v startup podniku
Planning in the Startup

Lenka Mikle

Abstract
The word "management" comes from the USA and has been used mainly in the 19th century, when businesses came to the fore as separate units. Management comes from the English to manage and means to manage or lead. The world's leading management researchers include Henri Fayol and Peter F. Drucker. The author, H. Fayol, focused primarily on the effectiveness of staff management, while Peter F. Drucker understood management as a way of life, the founder of post-war management. These two greats, however, combine the analysis of management through individual management functions that have changed over time, but the essence has always been the planning, organizing, controlling and leading people. The planning process is essential for all types of businesses - from small, family businesses to holding companies. But how about a dynamically developing start-up business that comes with an innovative product idea?

Key words: *planning, startup*
JEL Classification*: O 21, M 13*

Úvod

Plánovanie možno charakterizovať z viacerých perspektív. Nórska autorka Groenendijk, L. (2003) vidí spojitosť manažmentu, plánovania a rozhodovania práve v riešení problému. Problém definuje ako *rozdiel medzi aktuálnym a požadovaným stavom. Plánovanie tvorí predvídanie pred vznikom rozdielu.* Autor Johnson, D. (2019) pôsobiaci na americkej univerzite LIGS definuje *priamy výsledok plánovania ako rozvoj stratégie na dosiahnutie cieľov definovaných funkciou plánovania.* Americká viceprezidentka marketingu v spoločnosti Dovetail Software, Thorn, R. (2012) považuje plánovanie za najdôležitejšiu manažérsku činnosť. Podľa autorky je *stanovenie cieľov neoceniteľnou úlohou, ktorú je potrebné urobiť na vytvorenie poriadku v rámci spoločnosti. Plánovanie je základnou funkciou, ako aj základom pre riadenie podniku. Plánovanie si vyžaduje pochopenie súčasného stavu spoločnosti alebo oddelenia. Po určení vytúženej budúcnosti sa musí uskutočniť strategické plánovanie. Pri plánovaní je potrebné zvážiť vnútorné a vonkajšie faktory.* Henri Fayol (2002) charakterizuje plánovanie ako *prejav pri rôznych príležitostiach a rôznymi spôsobmi, jeho hlavným znakom, a najúčinnejším nástrojom je akčný plán.*

Na základe teoretických východísk, plánovanie možno označiť za systematickú činnosť, ktorá určuje kedy ako a kto bude vykonávať určitú prácu. Plánovanie je podrobný program týkajúci sa budúcich smerov činnosti.

1.1 Podstata plánovacieho procesu

Tvorba plánu vyžaduje precíznu prípravu a dodržanie viacerých krokov, ktoré musia na seba nadväzovať. Vynechanie, či pozmenenie poradia niektorej z aktivít môže mať nepriaznivé následky na úspešnosť plánu. Medzi najdôležitejšie časti plánovacieho procesu patrí (Papula & Papulová, 2004):

- formulácia cieľov – ciele tvoria jadro plánovacieho procesu. Ciele by sa mali uvádzať jasne a presne. Mali by byť praktické, prijateľné, uskutočniteľné a dosiahnuteľné (Juneja, 2019). Počas formulácie cieľov je nevyhnutné identifikovať ciele nielen pre spoločnosť

ako celok, ale aj pre jednotlivé oddelenia. Dôležitou vlastnosťou cieľov je práve ich reálnosť – pri stanovovaní cieľov treba prihliadať na finančné, majetkové, či výrobné kapacity podniku.

- analýza prostredia – podnik je ovplyvnený externým a interným prostredím. Na aktivity externého prostredia však nemá vplyv. Môže sa mu len prostredníctvom plánov prispôsobovať. Medzi činitele externého prostredia možno zaradiť konkurenčné podniky, dodávateľov, zákazníkov, politickú situáciu, či právny systém štátu. Interné prostredie podniku tvoria zamestnanci, vedúci pracovníci a vedenie podniku. Sú to vnútorné podmienky podniku, v ktorých prichádza k premene vstupov na konečné výstupy.
- príprava alternatív – táto časť poskytuje manažérom viacero možností ako docieliť vytúžený cieľ. Alternatíva neovplyvňuje cieľ podniku, ale možné spôsoby jeho dosiahnutia.
- hodnotenie a výber alternatív – potenciálne využitie alternatívy by malo byť posúdené vzhľadom na jej pozitívne i negatívne stránky a požiadavky spoločnosti (Juneja, 2019). Vytváranie alternatívnych spôsobov dosahovania cieľov musí akceptovať dostupné zdroje podniku.
- implementácia plánov – finálny krok v rámci plánovacieho procesu. Môže nastať až po dokonalej príprave ďalších podporných plánov, ktoré poskytujú stabilitu. Medzi najdôležitejšie podporné plány patrí personálne zabezpečenie, rozpočtové plány, vytvorenie nevyhnutných organizačných zmien, či zdokonalenie informačných systémov (Papula & Papulová, 2004).

1.2 Startup podnik

Posledné desaťročie je charakterizované ako explózia startupov, ktorých objav nebol nijak predpovedaný. Začali sa šíriť z jedného amerického mesta, Silicon Valley, a s noblesou naštartovali zmenu globálnej ekonomiky a konkurencieschopnosti podnikov. Podniky, ktoré nám zmenili svet.

Viacero autorov sa zhoduje v názore, že startup je malý podnik, ktorého čaká v krátkom časovom horizonte sľubná budúcnosť. Podľa autorov Blank a Dorf (2012) je *startup dočasná organizácia, ktorá hľadá škálovateľný, opakovateľný, ziskový biznis model.*

Zakladateľ spoločnosti Y Combinator, ktorá pomáha startupom rásť, Paul Graham, môže z vlastnej skúsenosti charakterizovať startup *ako spoločnosť vytvorenú k rýchlemu rastu. Fakt, že spoločnosť je novo založená ešte neznamená, že z nej vznikne startup. Taktiež nie sú pre startup dôležité technológie, či získanie počiatočného kapitálu. Skutočne potrebná vec pre startup je rast. Všetky ostatné veci spájané s týmto typom podnikania vyplývajú zo samotného rastu (Weinberg & Mares, 2015).*

Medzi najznámejších autorov zaoberajúcich sa problematikou startupov nepochybne patrí Eric Ries. Tento americký podnikateľ a autor mnohých článkov týkajúcich sa startupov, považuje startup za *inštitúciu tvorenú ľuďmi, ktorých hlavným cieľom je vytvorenie nového produktu alebo služby v skutočne extrémnych a nestabilných podmienkach. Nie je to podnik založený len na produkte, technológiách, či inovatívnej myšlienke.* Eric Ries sa snaží vystihnúť startup ako *atraktívnu formu podnikania, ktorá dáva možnosť očakávaniam rásť, ale môžu byť taktiež sklamaním (Ries, 2015).*

Autorka Fontinelle, A. (2017) charakterizuje startup ako *mladú spoločnosť, ktorá sa práve začína rozvíjať. Startupy sú zvyčajne malé a spočiatku financované a organizované hŕstkou zakladateľov alebo jedným zakladateľom. Startup podniky ponúkajú produkt alebo službu, ktorá nie je v súčasnosti dostupná na trhu alebo podľa zakladateľov je ponúkaný v horšej kvalite.*

 ISBN 978-80-225-4656-0

Pre ujasnenie si problematiky je dôležité uviesť, že startup a malé podnikanie (SME) nie je totožné. Možno si to dokázať na viacerých faktoroch, medzi ktoré patria inovácie, miera rastu, či fáza životného cyklu. Malý podnik v otázke inovácií netvorí žiadne tvrdenie o inovačnej jedinečnosti. Malým podnikom môže byť kaderníctvo, či reštaurácia. Inovácie sú pre startup najdôležitejším prvkom, pretože sú predmetom k tvorbe niečoho nového a na zlepšenie toho, čo už doposiaľ existuje. V otázke miery rastu majú oba podniky tendenciu rásť, kým malý podnik je viac zameraný na profit a cieľom startupu je v čo najkratšom čase vytvoriť reprodukovateľný podnikateľský model. Životnosť podniku je citlivá téma. Počas prvých troch rokov skončí svoju existenciu 32% malých podnikov a až 92% startupov (Marzet, 2018).

1.3 Plánovanie v startup podniku

Tim Berry, zakladateľ spoločnosti Palo Alto Software, prišiel s myšlienkou jednoduchšieho plánu pre startup podnik. Vo všeobecnosti ho však možno charakterizovať ako experta na podnikateľský plán. Počas roka sa ako investor v jednej investičnej skupine (Willamette Angel Conference) stretne s približne päťdesiatimi podnikateľskými plánmi. Problematiku startup podnikov zakúsil z viacerých uhľov pohľadu – ako zakladateľ, ako spoluzakladateľ, ako konzultant a ako investor (Berry, 2014). Z tohto dôvodu ho možno považovať za experta v startup sfére.

Podľa experta na podnikateľský plán záleží pri plánovaní najmä o aký typ podnikania ide. Pri zakladaní malého podniku možno vytvoriť pomerne jednoduchý podnikateľský plán. Prvým krokom plánu by malo byť *vyjadrenie poslania* – riešenie, ktoré podnik ponúka zákazníkom. Nasledovať by mala *analýza trhu*, ktorá poskytne správne pochopenie podnikania. Spoločnosť, ktorá zabezpečuje vývoj produktu, balenie, prevádzkovanie internetových stránok, maloobchodné vybavenie a neoplýva kapitálovými zdrojmi, sa bude musieť zaoberať bankovými pôžičkami, či investormi – v oboch prípadoch bude nevyhnutný *rozsiahlejší podnikateľský plán.*

Prvá fáza plánovania by mala obsahovať plán s potenciálnymi partnermi a členmi tímu. Zakladateľ by v ďalších obdobiach mohol pridať rozsiahlejšiu prognózu predaja a nákladov, ktorá vedie plánovanie do druhej fázy. Vo všeobecnosti môžme povedať, že tvorba plánu nie je viazaná na fázu podnikania, ale na typ podniku, finančných požiadavkách a podnikateľskom cieli (Berry, 2018).

Jednoduchšie podniky fungujú na základe plánu, ktorý zakladateľ nezverejňuje, no plánom sa riadi. Ak ide o podnik so zamestnancom a zakladateľom v jednej osobe je výhodnejšie vytvoriť plán s myšlienkami, pretože plánovací proces je užitočný a hodnotný. V prípade malej spoločnosti možno vytvoriť jednoduchý podnikateľský plán, ktorého tvorba môže zabrať menej než hodinu času. Ak sa do spoločnosti pripojí ďalšia osoba, potreba plánovania sa znásobí. V takomto prípade je plán nevyhnutný pre jednoznačnú charakteristiku hodnôt, cieľov, stratégií a detailnej implementácie. ak sa do spoločnosti zapojí osoba z externého prostredia, úlohou plánu je poskytnutie viac informácií. Ak je plán určený výhradne na interné prostredie spoločnosti, netreba definovať históriu spoločnosti, či funkcie vytváraných produktov. V pláne je vhodnejšie orientovať sa na témy, ktoré zvyšujú hodnotu plánu a pomáhajú pri rozhodovaní. ak sa zakladateľ rozhodne využiť financovanie podniku bankovým úverom, musí očakávať nevyhnutnosť poskytnutia podrobností o osobnom čistom majetku, či finančnej situácii spoločnosti. Niektoré banky akceptujú povrchný podnikateľský plán, iné však vyžadujú podrobné mesačné prognózy. Pre dobrú banku je nutnosť pripraviť dobrý plán (Berry, 2018).

 ISBN 978-80-225-4656-0

1.4 Taktizovanie startup podniku

Skupina amerických vedcov, Gans, J. – Scott, L. E. – Stern, S. (2018), prišli s myšlienkou vytvorenia *podnikateľského strategického kompasu*, ktorý umožňuje zakladateľom spoločností pristupovať ku kritickým rozhodnutiam praktickým a jasným spôsobom. Ide o vymedzenie štyroch všeobecných stratégií orientovaných na trh, ktoré by mali brať do úvahy proces od myšlienky podnikania k fáze uvedenia na trh. Každá zo stratégií ponúka odlišný spôsob vytvorenia a zachytenia hodnoty podniku. Jadrom kompasu je rozpoznanie, že stratégie orientované na trh zahŕňajú pre akúkoľvek inováciu rozhodovanie o tom, na ktorých zákazníkov sa majú zamerať, aké technológie treba použiť, akú organizačnú identitu treba prevziať a akú pozíciu treba zaujať voči konkurentom.

Spolupráca s uznávanými trhovými hráčmi poskytne startup podniku lepší prístup k výrobným zdrojom a dodávateľskému reťazcu. Táto spolupráca umožní startup podniku ľahšie vstúpiť na väčší a lepší trh. Na druhej strane, ak startup zaujme miesto konkurenta trhovým hráčom, môže mu to priniesť viac slobody pri budovaní hodnotového reťazca, či prísť s inováciami na trh, ktoré zvyšujú hodnotu produktu pre zákazníka a zároveň vytlačiť inak úspešné produkty. Spoločnosti, ktoré sa orientujú na rýchle uvedenie produktu na trh, zaznamenávajú rýchlejšiu komercializáciu a rozvoj, ku ktorému zvyčajne dochádza v úzkej spolupráci s partnermi a zákazníkmi. Startup podniky, ktoré sa rozhodnú pokračovať touto cestou, uprednostňujú schopnosť experimentovať a opakovať svoje nápad priamo na trhu.

Stratégia podnikateľského strategického kompasu charakterizuje strategické príležitosti, ktoré sú rozdelené podľa dvoch dimenzií – *dimenzia prístupu k inováciám a dimenzia prístupu ku konkurenčným podnikom.* Prístup ku konkurenčným podnikom na trhu možno vymedziť dvomi základnými stratégiami – *stratégia hodnotového reťazca*, ktorá je zameraná na vytváranie hodnoty pre partnerov z hodnotového reťazca a *stratégia narušenia*, ktorá nabáda podniky priamo konkurovať s podnikmi v odvetví. V rámci prístupu podniku k inováciám možno charakterizovať nasledovné stratégie – *stratégiu duševného vlastníctva*, ktorá ponúka spôsob ako vytvoriť hodnotu v rámci existujúceho trhu a *architektonickú stratégiu,* ktorá vytvára a kontroluje nový hodnotový reťazec, chráni duševné vlastníctvo spoločnosti.

Stratégia duševného vlastníctva (IP stratégia) definuje spoluprácu spoločnosti s trhovými konkurentmi a udržiavať kontrolu nad svojim produktom alebo technológiou. Spolupráca s konkurentmi vyžaduje prispôsobenie sa ich aktivitám, startup by si mal vybrať všeobecnú technológiu kompatibilnú s už existujúcimi systémami. Identita startup podniku sa prejaví vo vývoji inovácií, ktoré sa dajú uviesť na trh prostredníctvom vybraných konkurentov. Startup potrebuje zainvestovať nie len do relevantných skúseností prameniacich z výskumu a vývoja (R&D), ale taktiež aj do inteligentných myslí (Gans et al., 2018).

Architektonická stratégia môže pomôcť zakladateľom startup podniku získať veľmi vysokú verejnú mienku. Podnikatelia, ktorí sa riadia architektonickou stratégiou, prichádzajú s návrhom úplne nového hodnotového reťazca a následne v ňom preverujú kľúčové prekážky. Zakladatelia podnikov využívajúci túto stratégiu sa orientujú na vytváranie platforiem než produktov. Nevýhodou tejto stratégie je veľmi obmedzená šanca na úspech (Gans et al., 2018).

Stratégia narušenia tvorí dokonalý protiklad k IP stratégii, pretože zahŕňa rozhodnutie priamo konkurovať s najlepšími konkurentmi na trhu, kladie dôraz na komercializáciu myšlienky, na snahu o prudký nárast trhového podielu, než na vývoj podnikateľskej myšlienky. Podnikatelia zameraní na túto stratégiu majú za cieľ definovať hodnotový reťazec a spoločnosti, ktoré v tomto reťazci dominujú. Startup sa prostredníctvom tejto stratégie usiluje vybudovať schopnosti, zdroje a lojalitu zákazníkov, dokáže predbehnúť najväčších konkurentov v odvetví (Gans et al., 2018).

 ISBN 978-80-225-4656-0

Stratégia hodnotového reťazca umožňuje startup podniku investovať do komercializácie a každodennej konkurenčnej sily, než do controllingu nového produktu. Stratégia sa orientuje na prispôsobenie sa existujúcemu hodnotovému reťazcu. Schopnosti startup podniku sa musia premietnuť do zvýšenej diferenciácie alebo nákladovej výhody. Nový podnik môže prevážiť len vtedy, ak iní hráči z reťazca nie sú schopní replikovať hodnotu, ktorú startup vytvoril (Gans et al., 2018).

Podnikateľský strategický kompas nemá eliminovať alebo minimalizovať neistotu pri vytváraní startup podniku. Poskytuje premyslenú štruktúru vytvorenú na únik z vnímanej reality existujúceho prostredia. Ak sa startup usiluje o konkurencieschopnosť s novým produktom, avšak s absenciou významnej inovácie, potom celkový úspech vo veľkej miere závisí od toho, ako sú jeho strategické rozhodnutia informované prostredím. Medzi etablovanými podnikmi je zvyčajne víťaz ten, kto najlepšie rozumie prostrediu.

Najdôležitejšie poznatky podnikatelia získajú systémom „learning by doing“. Ľudia sa najviac dozvedajú o svete prostredníctvom ich skúseností a zážitkov. Je lepšie vytvárať aktuálne, nové dáta vlastnou skúsenosťou, než analyzovať dáta z minulosti. Predpokladať reakciu zákazníka je bez pokusov a chýb nemožné.

Niraj Shah, spoluzakladateľ internetového obchodu s nábytkom Wayfair, odporúča zakladateľom: „*miesto vytvárania nadmerného plánovania je lepšie ak urobíte niečo reálne a ďalej budete na tom pracovať. Čas nie je náš priateľ, ak sa snažíme byť inovatívni. Podnik potrebuje vytvoriť niečo hodnotné, predajné a začať to predávať. Na základe tohto kroku zakladateľ zistí, čo trh momentálne potrebuje Výhoda startupu na úspech tkvie v tom, že kľúčoví konkurenti sú príliš pomalí zareagovať na zmenu v prostredí”* (Gans et al., 2018).

Bijan Sabet, spoluzakladateľ investičnej skupiny Spark Capital, ktorá tvorila prvotnú skupinu pri financovaní spoločností ako Twitter a Trello, odkazuje zakladateľom „*úspešné startup podniky pochádzajú z vízie zakladateľa a po jeho nenásytnej túžbe vybudovať niečo, čo chcú vidieť vo svete. Rád by som odkázal všetkým zakladateľom, aby nepremýšľali nad tým, AKO ale taktiež PREČO. Nech sa spýtajú na začiatku tvorenia podniku – prečo som sa rozhodol vytvoriť tento podnik? Zaručene to vytvorí zaujímavú konverzáciu”* (Gans et al., 2018).

Jennifer Lum, zakladateľka svojho už piateho startup podniku, zastáva názor „*je nemožné stále hľadať najlepšiu možnú stratégiu, lebo takú možno nikdy nenájdu. Ak zakladatelia pracujú na spoznávaní zákazníkov, je nevyhnutné, aby sa zamerali nielen na aktuálny stav trhu, ale skúsili sa zamerať na to, kam a ako môže trh napredovať”* (Gans et al., 2018).

Výskumný dizajn

Cieľom príspevku je upriamiť pozornosť na problematiku plánovania v podniku, akým je startup, ktorý sa počas svojho životného cyklu nachádza vo veľmi nestabilnom prostredí. Otázkou ostáva, či je plánovanie pre startup nevyhnutné a či má zmysel v malom podniku riešiť plánovací proces. Plánovanie je náročné z pohľadu času aj financií, preto je žiadúce venovať sa plánovacím aktivitám v startup podniku.

Teoretické východiská odbornej literatúry boli doplnené o názory svetových odborníkov zo startupovej oblasti. Citovaní autori majú rozsiahle praktické skúsenosti, ktoré súvisia s financovaním startup podniku, no aj samotným plánovaním, a vytvorením zjednodušeného plánovania pre startup. Pri spracúvaní teoretického prierezu boli využívané logické vedecké metódy ako napríklad konkretizácia, analýza a nakoniec zovšeobecnenie všetkých získaných poznatkov.

Výsledky výskumu

Plánovanie je nevyhnutná podnikateľská aktivita, ktorá pomáha organizáciám pri dosahovaní strategických cieľov. Plánovací proces je zložený z viacerých krokov, ktorých dodržiavanie sa odporúča, nakoľko vynechanie jednej časti by mohlo mať fatálny vplyv na efektivitu celého procesu. Podnikové plánovanie môže zabrať aj väčšinu roka. Na základe teoretických východísk o plánovaní sa možno domnievať, že ide o rozsiahly, finančne a časovo náročný proces, ktorý veľké organizácie vytvárajú aj niekoľko rokov. Plánovanie je dôležité a má svoju úlohu v bežnom, či pracovnom živote. Napomáha spoločnosti pri dosahovaní cieľov.

Startup je podnik tvorený jednou, nanajvýš piatimi ľuďmi, ktorí sa usilujú o rast a maximalizujúci profit v čo najkratšom období. Startup je zameraný na vytvorenie produktu, ktorý oplýva najnovšími technológiami alebo tvorí vylepšenú verziu už existujúceho produktu.

Názory svetových odborníkov sa zhodujú v tom, že zakladateľ by nemal premrhať svoju šancu na trhu príliš zdĺhavým plánovaním. Pravdou však je, že pri vytváraní podniku by mal zakladateľ mať presnú charakteristiku minimálne životaschopného produktu, aký segment zákazníkov chce zaujať a taktiež použitím akých zdrojov a technológií produkt vytvorí.

Diskusia

Startupové prostredie stále v zaznamenáva neustály rozvoj, preto existuje len pár komplexných odborných publikácií venovaných tejto téme. Detailnejší pohľad na začínajúce inovatívne podniky poskytujú rôzne akademické články, či vedecké state. Tento článok má slúžiť ako pomôcka pre začínajúcich startupistov, ktorí riešia otázku plánovania.

Na záver možno sformulovať finálne odporúčanie všetkým nádejným zakladateľom startup podniku – plánovať s mierou, najmä hlavné podstaty podniku, medzi ktoré patria zákazníci či samotný produkt, ale nezabúdať na vlastnú intuíciu a nebáť sa pohotovo reagovať na dopyt trhu. Hlavným dôvodom je časová a finančná náročnosť plánovacieho procesu, ktorá by mohla mať nepriaznivý vplyv na stabilitu startup podniku. Podieľanie sa zákazníkov na tvorbe produktov s následnou inováciou môže podniku v budúcnosti zabezpečiť lojálnych spotrebiteľov, ktorí si produkt s pomocou zakladateľa sami vytvorili.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenie projektu VEGA MŠ SR č. 1/0631/19 “Metamorfózy startupov na ceste za podnikateľským úspechom” v rozsahu 100%.

Použitá literatúra (References)

Berry, T. (2018). *A Simpler Plan for Startups.* [elektronický zdroj]. 2018, [cit. 2019-07-02]. Dostupné na: https://articles.bplans.com/a-simpler-plan-for-start-ups/

Berry, T. (2014). *Business Plan Expert.* [elektronický zdroj]. 2014, [cit. 2019-07-02]. Dostupné na: https://timberry.com/business-plan-expert/

Blank, S. – Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-by-step Guide for Building a Great Company.* California: K & S Ranch, Inc., 2012. ISBN 978-0-9849993-0-9

Fayol, H. (2002). *Critical Evaluations in Business and Management.* London: Routledge, 2002. ISBN 0-415-24820-5

Fontinelle, A. (2019). *Startup.* [elektronický zdroj]. 2019, [cit. 2019-07-05]. Dostupné na: https://www.investopedia.com/ask/answers/12/what-is-a-startup.asp

Gans, J. – Scott, L. E. – Stern, S. (2018). Strategy for Start-ups. *Harvard Business Review.* Vol. 96, Issue 3, pp. 43-57. Dostupné na: https://hbr.org/2018/05/do-entrepreneurs-need-a-strategy#strategy-for-start-ups

Groenendijk, L. (2003). *Planning and Management Tools.* Enschede: The International Institute for Geo-Information Science and Earth Observation (ITC), 2003. ISBN 90-6164-219-1

Johnson, D. (2019). *Management: The Four Functions.* [elektronický zdroj]. 2019, [cit. 2019-07-07]. Dostupné na: https://www.ligsuniversity.com/en/blogpost/management-the-four-functions

Juneja, P. (2019). *Characteristics of Planning.* [elektronický zdroj]. 2019, [cit. 2019-07-10]. Dostupné na: https://www.managementstudyguide.com/planning_characteristics.htm

Marzett, M. (2018). *10 Differences between Startups and Small Business.* [elektronický zdroj]. 2018, [cit. 2019-07-10]. Dostupné na: https://apiumhub.com/tech-blog-barcelona/differences-startups-small-business/

Papula, J. – Papulová, Z. (2004). *Základy podnikania a manažmentu.* Bratislava: Kartprint, 2004. ISBN 978-80-88870-37-2

Ries, E. (2015). *Lean Start-up.* Brno: BizBooks, 2015. ISBN 978-80-265-0389-7

Thorn, R. (2012). *Defining the Functions of Management.* [elektronický zdroj]. 2012, [cit. 2019-07-11]. Dostupné na: https://www.huffpost.com/entry/functions-of-management_b_1723977

Weinberg, G. – Mares, J. (2015). *Traction: How Any Startup Can Achieve Explosion Customer Growth.* New York: Penguin Random House LLC., 2015. ISBN 978-1-59184-836-3

Contact

Ing. Lenka Mikle
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: lenka.mikle@euba.sk

Kontrolovanie z perspektívy manažérskeho účtovníctva
Controlling from the perspective of management accounting

Juraj Mišún – Nina Dědečková

Abstract
The concept of „Controlling“ is regularly used in two meanings: Anglo-American authors consider controlling as the last function in the management, while in German-speaking countries controlling is considered as a synonymous for management accounting and in some cases as a combination of management accounting and control. Management accounting is an information tool aimed at providing financial and non-financial information in order to ensure the correct decision of the manager. In this paper, based on the theoretical knowledge gained in the domestic and foreign literature, we identify the opinions of various authors on the term of controlling with emphasis of management accounting (German controlling) and compare the differences of this opinions.

JEL classification*: M10*
Keywords*: control, controlling, management accounting*

1 Úvod

Podnikateľské prostredie, v ktorom podniky súperia o konkurenčnú výhodu, sa neustále mení a vyvíja. Čoraz viac sa kladie zvýšený dôraz na poskytovanie hodnoty zákazníkom napr. prostredníctvom zvyšovania kvality riadenia jednotlivých činností transformačného procesu, pokroku v informačných a výrobných technológiách, globalizácie trhov, alebo zvýšenia povedomia o etických a environmentálnych aspektoch. Tieto zmeny sú vyvolané potrebou vytvoriť a udržať konkurenčnú výhodu spoločnosti a stať sa tak úspešným podnikom na trhu. Z tohto dôvodu – predovšetkým vo sfére manažmentu – je jednoznačné, že kontrola v podniku, ktorý chce byť úspešný, je nevyhnutná. Kontrolovanie do spoločnosti prináša množstvo pozitív – ako napríklad prehľadnosť, poriadok, predvídateľnosť a spoľahlivosť.

Už v minulosti autori, ktorí sa venovali problematike manažérskych funkcií, považovali kontrolovanie spolu s plánovaním, organizovaním, personálnym manažmentom a koordináciou za jednu z elementárnych činností. (Fayol, 1917) Anglický termín „controlling“ je v súčasnosti bežne používaný v dvoch významoch: anglo-americkí vedci chápu kontrolovanie ako vykonávanie tejto základnej manažérskej funkcie, zatiaľ čo nemecky hovoriace krajiny považujú kontrolovanie za to, čo sa v angloamerickej literatúre označuje ako manažérske účtovníctvo. Tento problém sa stal viditeľnejším len v posledných rokoch, pretože angličtina sa stala štandardným jazykom vo vedeckej sfére. V uvedenom príspevku stručne charakterizujeme základné pojmy danej problematiky a zameriame sa na chápanie kontrolovania z perspektívy manažérskeho účtovníctva.

2 Stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Manažérske účtovníctvo je odvetvie účtovníctva, ktoré poskytuje informácie manažérom a tvorí dôležitú neoddeliteľnú súčasť strategického procesu v rámci organizácie. Zahŕňa proces identifikácie, merania, akumulácie, analýzy, prípravy, tlmočenia a komunikácie informácií, ktoré manažérom pomáhajú plniť organizačné ciele. (Horngren a kol., 2007) Manažérske účtovníctvo niektorí autori pokladajú za „subsystém celého podnikového účtovného systému, bez ktorého by účtovníctvo nemohlo plniť svoju dominantnú funkciu v rámci podnikového informačného systému“. (Červený, Dvořáková, 2011, s.10)

Rôznorodosť manažérskeho účtovníctva, jeho široký rozsah a rozdielny časový interval zisťovania a predkladania informácií spôsobuje, že v porovnaní s finančným účtovníctvom je oveľa voľnejšie, nemá predpísaný obsah a ani formu. Nie je viazané pravidlami ako podvojné účtovníctvo. O jeho štruktúre a využití rozhoduje podnik sám vo vlastnej právomoci. Manažérske účtovníctvo používa externé aj interné, ekonomické aj technické informácie v naturálnej i peňažnej forme, ktoré čerpá z vnútropodnikového účtovníctva a tak aj z finančného účtovníctva. (Hanušová, 2007)

Hradecký a kol. (2008, s.17) uvádzajú, že „manažérske účtovníctvo predstavuje zastrešujúci pojem zahŕňajúci nákladové účtovníctvo, rozpočtovníctvo a kalkulácie."

Manažérske účtovníctvo má slúžiť vnútorným potrebám podniku. Každý podnik má individuálne požiadavky a potreby, ktoré sú pre daný podnik špecifické a navyše sa môžu v čase meniť. (Fibírová, Šoljaková, Wagner, 2007) Z tohto pôvodu nie pojem manažérske účtovníctvo celosvetovo jednotne vymedzené a neexistuje pre tento pojem jednotná definícia. Literatúra zaoberajúca sa problematikou manažérskeho účtovníctva však poskytuje množstvo definícií tohto pojmu. Jednu z definícií sformulovala aj American Accounting Associacion (Americká účtovná asociácia). Opisuje manažérske účtovníctvo ako „proces identifikácie, merania a oznamovania ekonomických informácií s cieľom umožniť kvalifikované posúdenie a rozhodovanie používateľov informácií." (Drury, 2012, s.4) Inými slovami, manažérske účtovníctvo sa týka poskytovania finančných i nefinančných informácií, ktoré pomôžu tvorcom rozhodnutí prijať správne rozhodnutie.

Definícia Institute of Management Accountants (IMA – Inštitút manažérskych účtovníkov) označuje manažérske účtovníctvo ako „profesiu, ktorá zahŕňa partnerstvo pri prijímaní manažérskych rozhodnutí, pomoc pri plánovaní a riadení manažérskych systémov, poskytuje odborné znalosti pre finančné výkazníctvo a kontrolu a pomáha manažmentu pri formulácii a implementácii stratégie organizácie". (Cokins, 2013, s.23) Organizácia CIMA (Chartered Institute of Management Accountants) poskytuje širší pohľad na manažérske účtovníctvo. Považuje ho za neoddeliteľnú súčasť riadenia, ktorá vyžaduje identifikáciu, generovanie, prezentáciu, interpretáciu a použitie informácií relevantných pre formuláciu obchodnej stratégie, plánovanie, kontrolné činnosti, rozhodovanie a pod. za účelom zvyšovania výkonnosti a hodnoty spoločnosti. (Prakash, M., 2013)

Ako uvádza Chenhall (2003), pojem manažérske účtovníctvo sa často významovo zamieňa za „manažérske účtovné systémy" a „manažérske kontrolné systémy". Vo všeobecnosti manažérske účtovníctvo predstavuje zbierku praktík, medzi ktoré možno zaradiť napríklad rozpočtovníctvo či kalkulácie. Mišún a Mišúnová (2017, s.11) vo svojej publikácii považujú manažérske účtovné systémy za „systematické využívanie manažérskeho účtovníctva na dosiahnutie určitého cieľa." Podľa Brennerovej (2009) manažérske kontrolné systémy možno interpretovať širšie. Zahŕňajú ako manažérske účtovné systémy, tak aj iné formy kontroly, ako napríklad kontrolu personálu.

V nasledujúcej časti uvádzame niektoré ďalšie definície manažérskeho účtovníctva od zahraničných autorov:

- „Manažérske účtovníctvo môže byť definované ako súčasť globálneho informačného systému, prostredníctvom ktorého sa zhromažďujú, spracúvajú a analyzujú informácie, ktoré môžu byť finančného/nefinančného charakteru. Tieto informácie sa využívajú na plánovanie, monitorovanie a kontrolu rôznych činností v podniku." (Novas, 2015, s.934)
- „Manažérske účtovníctvo je súvislý doplňujúci sa proces merania, stanovovania, interpretácie a odovzdávania systému finančných aj nefinančných informácií, ktoré

 ISBN 978-80-225-4656-0

podporujú rozhodovanie riadiacich pracovníkov, ovplyvňujú správanie zložiek podniku a prispievajú k vytvoreniu vzťahu medzi nimi a sú potrebné k dosiahnutiu strategických, taktických a operatívnych cieľov.“ (Atkinson, 1998, s.2)

- „Manažérske účtovníctvo je oblasť účtovníctva, ktorá poskytuje informácie pre radiacich pracovníkov v podniku. Je to proces identifikácie, merania, zhromažďovania a analýzy podkladov, v ktorom sa pripravuje interpretácia a poskytnutie informácií, ktoré pomáhajú riadiacim pracovníkom naplniť stanovené ciele“. (Fibírová, Šoljaková, Wagner, 2011, s.32)

Na základe uvedených definícií manažérskeho účtovníctva od rôznych autorov môžeme identifikovať určité odlišnosti, ale aj podobnosti. Najdôležitejším spoločným atribútom všetkých definícií je cieľ manažérskeho účtovníctva, za ktorý sa považuje zhromažďovanie relevantných informácií za účelom ich poskytovania riadiacim pracovníkom. Na základe týchto dát riadiaci pracovník robí rozhodnutia, plánuje a v neposlednom rade kontroluje podnik. Úlohou informácií získaných prostredníctvom manažérskeho účtovníctva je včasné upozornenie manažmentu podniku na vznik možných rizík a zároveň aj hľadanie možných alternatív riešenia. Z toho vyplýva ďalšia podobnosť jednotlivých definícií, ktorou je orientácia na budúcnosť. Podnik sa prostredníctvom nástrojov manažérskeho účtovníctva zameriava okrem identifikácie možných problémov aj na ich riešenie v budúcnosti.

2.1 Základné pojmy v oblasti kontrolovania

Pôvod pojmu kontrola siaha až do staroveku, kedy kontrola bola aplikovaná ešte skôr, ako vznikol samotný pojem. (Majtán a kol., 2003) Tento termín sa odvtedy rozšíril do všetkých európskych jazykov a napriek tomu, že sa stal veľmi populárnym výrazom v manažérskej teórii a praxi, stále nemá univerzálne platnú definíciu. Vo všeobecnosti však platí nasledovné: kontrolu môžeme chápať ako „výkon kontroly“ a teda porovnávanie rozdielov medzi skutočným a želaným stavom. Druhým dôležitým aspektom kontroly je schopnosť „ovládať, resp. mať moc nad niečím/niekým.“ (Otley, Merchant, Emmanuel, 2013)

Z pojmu „kontrola“ sa neskôr vyvinul termín „kontrolovanie“. Zatiaľ čo kontrola vyjadruje „jednorazový akt, kontrolovanie je manažérskou funkciou, ktorá má na starosti pravidelnú aplikáciu jednotlivých kontrol a ich prípadné zosúladenie do kontrolného systému v podniku“. (Mišún a Mišúnová, 2017, s.11) Kontrolu a kontrolnú činnosť vnímame nielen ako prostriedok prevencie, ale v súčasnosti má významné postavenie u manažérov a vedúcich pracovníkov ako zdroj informácií, pomocou ktorého je možné získať spätnú väzbu o skutočnom stave a riadení organizácie. Podstatou kontrolovania je kritické hodnotenie reality so zámermi podniku a zároveň tvorí základňu pre rozhodovacie procesy na všetkých úrovniach organizácie. „Kontrolovanie je neustále prebiehajúci manažérsky proces navrhovania štandardov, merania výkonu, jeho porovnávania so štandardmi a vykonávania nápravných opatrení za účelom zabezpečenia efektívneho priebehu aktivít v organizácii“. (Mišún a Mišúnová, 2017, s.13)

Pojem controlling je často zamieňaný za termín kontrolovanie. Controlling ako samostatný pojem sa používa ako v anglo-americkej, tak aj v nemeckej literatúre. Niektorí autori z krajín strednej a východnej Európy považujú anglické a nemecké výrazy za rovnocenné, avšak zatiaľ čo anglo-americkí autori vnímajú controlling ako ekvivalent pre manažérsku funkciu kontrolovania, nemecky hovoriaci vedci nazývajú controllingom to, čo anglo-americká literatúra označuje ako manažérske účtovníctvo. Podľa Kračmára a kol. (2013) je problém s prekladmi z cudzojazyčnej literatúry, nakoľko prekladatelia nemusia mať vždy dostatočné vedomosti z odboru prekladaného diela.

 ISBN 978-80-225-4656-0

3 Cieľ príspevku a použité metódy

Hlavným cieľom tohto príspevku je teoretické spracovanie problematiky chápania manažérskej funkcie kontrolovania z perspektívy manažérskeho účtovníctva. Sekundárnym cieľom je prostredníctvom komparácie definícií od rôznych zahraničných a domácich autorov porovnať chápanie pojmov „kontrolovanie“ a „manažérske účtovníctvo“.

Pri skúmaní danej problematiky boli využité základné vedecké metódy ako analýza a syntéza, komparácia, indukcia a dedukcia. Na základe zistených záverov bola vytvorená teoretická báza poznatkov danej problematiky.

Všetky potrebné informácie k danej problematike sme získali zo študijnej literatúry, kde podstatnú časť zdrojov tvorili zahraniční autori, ale využili sme poznatky aj od slovenských a českých autorov. Študijná literatúra bola k dispozícii prevažne vo forme knižných publikácií, ale taktiež sme čerpali z rôznych vedecko-výskumných prác a využívali sme aj odborné články v časopisoch.

4 Diskusia – Kontrolovanie a manažérske účtovníctvo

Collis a Hussey (2017) uvádzajú tri základné funkcie manažérov. Prvá funkcia sa spája s plánovaním budúcnosti podniku a stanovovaním si cieľov na zabezpečenie úspechu podniku. Za druhú funkciu považujú rozhodovanie o budúcich postupoch a možných alternatívach. Tretia funkcia sa týka kontrolovania spoločnosti. Táto kontrola sa vykonáva na dennej báze a je dlhodobá. Väčšina organizácií má k dispozícii určité systémy, prostredníctvom ktorých sa vykonávajú jednotlivé kontroly. V niektorých podnikoch sa nachádza oddelenie kontroly kvality na zabezpečenie vhodnosti výrobku. Vo výrobných spoločnostiach existuje určitá forma kontroly výroby za účelom monitorovania a koordinácie výrobných procesov. Manažérske účtovníctvo poskytuje základný systém finančnej kontroly, ktorý je nevyhnutný pre efektívne fungovanie organizácie. Na to, aby kontrola mohla byť vykonaná, sa vyžadujú podrobné informácie o záležitostiach, ako sú rôzne náklady na výrobky a procesy, monitorovanie efektívnosti práce a identifikácia zdrojov a účelov všetkých výdavkov.

Ako uvádza Drury (2018), manažérska funkcia kontrolovania pozostáva z merania, podávania správ a následnej korekcie výkonu v snahe zabezpečiť naplnenie cieľov a plánov spoločnosti. Manažérske účtovníctvo prostredníctvom sledovania výkonnosti vyhotovuje správy o výkonnosti a predkladá ich manažérom, ktorí sú zodpovední za vykonávanie rôznych rozhodnutí. Tieto správy porovnávajú skutočné údaje – teda výsledky (skutočné náklady a príjmy) s plánovanými výsledkami (rozpočtované náklady a príjmy) a mali by sa vydávať v pravidelných intervaloch. Správy o výkonnosti poskytujú informácie o spätnej väzbe a mali by zdôrazňovať tie činnosti, ktoré nie sú v súlade s plánmi, aby manažéri mohli venovať svoj obmedzený čas zameraniu hlavne na tieto položky. Kontrola je účinná vtedy, ak sa prijali také nápravné opatrenia, že skutočné výsledky zodpovedajú plánovaným výsledkom. Hansen (2007) uvádza, že manažérske plánovanie je iba polovica „bitky”. Po vytvorení plánu ho musia manažéri a pracovníci implementovať a monitorovať. Kontrolovanie je manažérska aktivita, ktorá monitoruje implementáciu stanoveného plánu a v prípade potreby prijíma nápravné opatrenia. Hansen (2007) považuje za významný prvok kontroly spätnú väzbu. Spätná väzba je informácia, ktorá sa môže použiť na vyhodnotenie alebo opravu krokov podniknutých na implementáciu plánu. Na základe spätnej väzby sa manažér alebo pracovník môže rozhodnúť nechať implementáciu pokračovať tak, ako je, podniknúť nápravné opatrenia určitého typu, aby sa činnosti vrátili do súladu s pôvodným plánom, alebo dôjde k úprave štandardov. Hansen považuje spätnú väzbu za kritickú súčasť kontrolnej funkcie. Táto spätná väzba môže mať finančný alebo nefinančný charakter. Finančná a nefinančná spätná väzba je často vo forme formálnych správ nazývaných správy o výkonnosti, ktoré porovnávajú skutočné údaje s plánovanými údajmi alebo referenčnými hodnotami. Práve táto spätná väzba je obsiahnutá

 ISBN 978-80-225-4656-0

v manažérskom účtovníctve, ktoré je informačným nástrojom a jeho úlohou je zaistiť dostatočné množstvo informačných podkladov.

5 Záver

Zatiaľ čo manažérskej funkcii kontrolovania sa nevenuje také množstvo pozornosti, manažérske účtovníctvo čoraz viac narastá na popularite. Dôvodom môže byť jednoduchšia aplikácia manažérskeho účtovníctva. Drury (2018) uvádza, že dôvodov, prečo tomu tak je, existuje viac. Ako jeden z dôvodov uvádza, že ziskovosť a likvidita je nevyhnutná pre úspech všetkých organizácií. Preto je prirodzené, že manažéri budú chcieť monitorovať výkon v peňažnom vyjadrení prostredníctvom využívania rôznych finančných, či iných pomerových ukazovateľov. Ďalším dôvodom je, že finančné meranie tiež umožňuje stanoviť jednoduché pravidlá rozhodovania, ktoré majú uplatňovať všetci manažéri pri zvažovaní alternatívnych postupov. To znamená, že rozhodnutie bude pre spoločnosť zvyčajne prínosom iba vtedy, ak bude mať za následok zlepšenie jej finančnej výkonnosti. Nakoniec, meranie výsledkov vo finančnom vyjadrení umožňuje manažérom viac autonómie. Zameranie na výsledky manažérskych činností zhrnutých z finančného hľadiska, dáva manažérom slobodu podniknúť kroky, ktoré považujú za vhodné na dosiahnutie požadovaných výsledkov.

Pri porovnávaní manažérskeho účtovníctva s kontrolovaním je potrebné vychádzať z toho, že zatiaľ čo kontrolovanie predstavuje nástroj riadenia, ktorého základnými charakteristikami sú stanovovanie štandardov, spätná väzba a nápravná činnosť, manažérske účtovníctvo je informačný nástroj, ktorého úlohou je zaistenie dostatočného množstva potrebných informačných podkladov. Manažérska funkcia kontrolovania a aj manažérske účtovníctvo je vykonávané za účelom zlepšenia výsledkov spoločnosti. Manažérske účtovníctvo, rovnako ako aj funkcia kontrolovania, pracuje s veľkým množstvom informácií určených pre interných užívateľov – manažérov na všetkých úrovniach podniku. Získavajú informácie o aktuálnej výkonnosti spoločnosti. Ďalším spoločným znakom kontrolovania a manažérskeho účtovníctva je orientácia na budúcnosť spoločnosti a zvyšovanie výkonnosti podniku. Na základe pravdivej spätnej väzby, ktorú podnik získava vďaka využitiu kontrolovania a manažérskeho účtovníctva, dokáže podnik identifikovať dosiahnuté výstupy, porovnať ich s požadovaným výstupom a na základe toho prijať potrebné nápravné opatrenia, ak existuje odchýlka.

Je potrebné vyzdvihnúť vzťah manažérskeho účtovníctva k ostatným zložkám informačného systému riadenia podniku, predovšetkým k finančnému účtovníctvu, kalkuláciám, rozpočtovníctvu a štatistike, teda k subsystémom, z ktorých manažérske účtovníctvo vychádza. Keďže manažérske účtovníctvo je informačným nástrojom, ktorý má za úlohu zaistiť potrebné informácie, je dôležitou a neoddeliteľnou súčasťou komplexného procesu kontrolovania spoločnosti. Manažérske účtovníctvo však len ťažko zastúpi kontrolovanie pri hodnotení kvalitatívnych ukazovateľov. Z tohto hľadiska bude veľmi náročné kontrolovanie nahradiť v digitalizujúcom sa svete.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0135/17, s názvom „Trendy interného kontrolovania v podnikateľských subjektoch vo svetle nových výziev“, v rozsahu 100 %.

Použitá literatúra (References)

Brenner, B. (2009). *Management control in Central and Eastern European Subsidiaries.* Hampshire (UK): Palgrave Macmillan, 2009. ISBN 978-0230201408

Chenhall, R. H. (2003) Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society,* 28 (2-3) http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.475.4352&rep=rep1&type=pd [accessed 30.10.2019].

Cokins, G. (2013) Top 7 Trends in Management Accounting. *Strategic Finance.* Vol.95, no.12.https://sfmagazine.com/wp-content/uploads/sfarchive/2013/12/Top-7-Trends-in Management-Accounting.pdf, [accessed 30.10.2019].

Collis, J., & Hussey, R. (2017). *Cost and management accounting.* Macmillan International Higher Education. ISBN 978-0-333-69407-7

Červený, J., Dvořáková, L. (2011). *Úloha manžerského účetnictví při řízení hospodárnosti, účinnosti a efektivnosti podnikových procesů a výkonů*. Plzeň : NAVA. ISBN 978-80-7211-397-2.

Drury, C. (2012). *Management and Cost Accounting.* New Edition (2nd & Subsequent) / 8th Ed. ISBN 9781408041802

Drury, C. (2018). *Management and Cost Accounting*. New Jersey: CENGAGE. ISBN: 978-1-4737-4887-3

Fayol, H. (1917). *General and Industrial Management*, Pitman, 1949. Originally published in French as Administration Industrielle et Généralle: prévoyance, organization, commandement, coordination, contrôle, Dunot et E. Pinat. https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1052767.pdf [accessed 30.10.2019].

Fibírová, J., Šoljaková, L. a Wagner, J. *Nákladové a manažerské účetnictví.* Praha: Aspi, 2007. ISBN 978-80-7357-299-0

Hansen, D. R., Mowen, M. M. (2007). *Managerial accounting 8th edition*. Ohio (USA): Thomson Wouth-Western. ISBN 978-0-324-37600-5

Hanušová, H., (2007). *Vnitropodnikové účetnictví.* VUT Brno, Brno 2007. ISBN 978-80 214-3373-1

Horngren, C., Sundem, G., Stratton, W., Burgstahler, D. and Schatzberg, J. (2007), *Introduction to Management Accounting,* 14th ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ. ISBN 978-8120335684

Hradecký, M.; Lanča, J.; Šiška, L. (2008). *Manažérské účetnictví*. Praha : Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2471-3

Kráčmar, J. a kol. (2013). *Kontrolovanie.* Bratislava: Katprint, 2013. ISBN 9788089553174

Majtán, M. a kol. (2003). *Manažment.* Bratislava: Sprint, 2003. ISBN 80-89085-17-2.

Messner, M., Becker, C., Schäffer, U., Binder, C. (2008). Legitimacy and identity in Germanic management accounting research. *European Accounting Review*, 17(1), 129 159. DOI: 10.1080/09638180701819808

Mišún, J., Hudáková, I. M. (2017). *Kontrolovanie v manažmente*. KARTPRINT. ISBN 978-80-89553-47-1

Novas, J. C. (2015). The Role of Management Accounting and Control Systems as Information Networks and as Networks of Relationships on the Development of Organizational Knowledge. In *Encyclopedia of Information Science and Technology, Third Edition* (pp. 934-943). IGI Global. DOI: 10.4018/978-1-4666-5888-2.ch089

Prakash, M. (2013). Evolution and changes in management accounting practices. *International Research Journal of Management Science & Technology*, 4(2), 1009-1017. ISSN 1817-5090

Otley, D. – Merchant, K. – Emmanuel, C. (2013). *Accounting for Management Control*. Springer. 2013. ISBN 978-14-89969-52-1

Young, S. M., Atkinson, A. A., & Kaplan, R. S. (1998). *Management accounting*. Prentice Hall, New Jersey. ISBN 9780136005315

Contact

Juraj Mišún
Nina Dědečková
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
juraj.misun@euba.sk
nina.dedeckova@euba.sk

Využitie techník a metód v kontrolovaní
Use of techniques and methods in controlling

Ivana Mišúnová Hudáková

Abstract
Controlling techniques and methods provide managers with the type and amount of information they need to measure and monitor performance. Information from the various controls must be tailored to the specific level of management, department, unit or activity. To ensure complete and consistent information, organizations often use standardized documents, such as financial, status, and project records. However, each area within the organization uses special control techniques.
The aim of this paper is to point out the use of methods and techniques in this area, as organizations are exposed to a changing business environment.

JEL classification: *M10, M19*
Key words: *techniques, methods, controlling*

1 Úvod

Vo všeobecnosti môžeme povedať, že metóda predstavuje spôsob na dosiahnutie vopred stanoveného cieľa prostredníctvom cieľavedomej a plánovitej činnosti. V súvislosti s kontrolovaním musíme rozdeliť metódy na dve skupiny. Do prvej skupiny zaradíme všeobecné metódy poznania a do druhej techniky, metódy a postupy kontrolovania. Všeobecné metódy poznania slúžia v kontrolovaní na objasnenie skutočností o objekte a predmete kontrolovania. Vo svojej podstate sú totožné s vedeckými metódami poznania, čo však neznamená, že subjekt kontrolovania musí byť vedcom. Druhou skupinou sú moderné techniky, metódy a postupy kontrolovania, kam zaraďujeme i operačný výskum.

2 Stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Ako už bolo vyššie spomenuté, techniky kontrolovania slúžia v manažérskej praxi na meranie a monitorovanie výkonu. Častokrát sú odkázané na množstvo informácií, ktoré slúžia manažérom. Tí ich v konečnom dôsledku využívajú nielen na meranie, ale i na monitorovanie výkonov. Každý manažér bez ohľadu na akom stupni v manažérskom trojuholníku sa nachádza vyžaduje informácie z rôznych kontrol. Tie sú šité na mieru špecifickej úrovne manažmentu, oddeleniu, útvaru alebo činnosti. Aby zabezpečili úplné a konzistentné informácie, organizácie často využívajú štandardizované dokumenty. Každá oblasť v rámci organizácie však využíva špeciálne techniky kontrolovania (Benowitz, 2001).

Moderné techniky, metódy a postupy kontrolovania, kam patrí operačný výskum sú v literatúre opisované prostredníctvom lineárneho programovania, hodnotového inžinierstva, sieťových analýz a podobne (Majtán et al., 2016).

Andrew DuBrin ponúka rozdelenie techník využívaných na kontrolovanie podľa toho, či sú založené na rozpočtoch alebo nie. Pri technikách nezaložených na rozpočtoch ďalej rozlišuje kvalitatívne a kvantitatívne kontrolné techniky (Dubrin, 2012).

Ricky Griffin vo svojej knihe Fundamentals of Management v prípade rozpočtov uvádza, že sa jedná o plán vyjadrený číselným spôsobom. Rozpočty sú podľa jeho názoru najdôležitejším nástrojom finančného kontrolovania, ktoré definuje ako kontrolu finančných zdrojov, keď prichádzajú do organizácie (napr. tržby či investície akcionárov), sú držané organizáciou (napr. prevádzkový kapitál alebo nerozdelený zisk z minulých období), a keď

odchádzajú z organizácie (napr. platby a výdavky) (Griffin, 2016). Rozpočty nielenže pomáhajú manažérom plánovať si svoje financie, ale taktiež sú nápomocné pri sledovaní ich celkového používania. Hoci sa na prvý pohľad rozpočet môže zdať ako nástroj plánovania, v skutočnosti sa jedná aj o mechanizmus pre kontrolovanie (Benowitz, 2001).

Finančné podielové ukazovatele predstavujú pokročilú metódu využívania rozpočtov na meranie výkonu (Dubrin, 2012). Z tohto dôvodu manažéri v podnikoch by mali chápať vyššie uvedené ukazovatele výkonu. Taktiež môžu byť použité na vytvorenie finančných štandardov na úrovni podniku alebo pre ciele, ktoré budú pravidelne oznamované zamestnancom a sledované, aby naznačovali úspech či zlyhanie podniku počas určitého obdobia (Schermerhorn, 2012).

Manažéri by si mali stanoviť ciele pre jednotlivé oblasti v podniku a potom merať, či a ako boli ciele splnené (Robbins & Coulter, 2012). Každý cieľ stanovený na začiatku vykonávanej činnosti by mal byť náročný, no v konečnom dôsledku splniteľný.

3 Cieľ a metodika

Cieľom príspevku je poukázať na využitie metód a techník v oblasti kontrolovania, nakoľko podnikateľské subjekty sú vystavené v podnikateľskom prostredí spleti zložitostí a turbulencií. Z tohto dôvodu je nutné v podnikoch vykonávať kontrolu s využitím rôznych techník a metód. Tieto aktuálne trendy kontrolovania podniky nielen kontrolujú v súčasnosti, ale i napomáhajú pri ich ďalšom rozvoji v budúcnosti. V príspevku vychádzame predovšetkým zo zahraničnej literatúry. Techniky a metódy kontrolovania sa dotýkajú funkcie kontrolovania, ktorá je v manažmente dôležitou funkciou a je úzko spätá aj so samotnou históriou ľudstva a jeho vývojom. Použitím metódy komparácie (komparácie názorov podľa renomovaných autorov) v danej oblasti poukazujeme skôr na teóriu kontrolovania ich využitie v praxi. Aj porovnávanie alebo komparácia je základnou metódou, ktorá sa v kontrole používa. Využitie metód a techník v rozhodovaní prezentujeme v niekoľkých ilustračných príkladoch, ktoré môžu byť veľkým prínosom pre podnikateľskú prax.

4 Využitie všeobecných metód a techník v kontrolovaní

Myšlienkovým alebo reálnym rozkladom (rozborom) určitého predmetu alebo javu (objektu) na jeho základné prvky sa javí práve analýza (abstraktná analýza). Z literárnych prameňov je zrejmé, že táto metóda predstavuje všeobecný prístup k ekonomickej činnosti a jej hlbšiemu poznaniu. Pri používaní tejto metódy je treba dodržiavať nasledovnú postupnosť krokov:

1. jav sa rozloží na základné prvky, z ktorých každý je ovplyvnený inou príčinou,
2. vyčlenenia sa rozhodujúce činitele ovplyvňujúce jav v rozhodujúcej miere,
3. kvantitatívne a kvalitatívne sa vyjadrí vplyv daných činiteľov a podmienok na jav.

Usudzujeme, že k základným druhom analýz podľa hierarchických úrovní patria aj klasifikačná, vzťahová a príčinná analýza.

Okrem abstraktnej analýzy je známo analýzou ekonomická, ktorá predstavuje spôsob systémového komplexného poznávania, merania a zovšeobecňovania vplyvov jednotlivých čiastkových faktorov na ekonomickú činnosť a dynamiku jej rozvoja. Uskutočňuje sa prostredníctvom spracovania ekonomických ukazovateľov získaných z jednotlivých zdrojov informácií pri použití špeciálnych metód.

Protikladom analýzy je syntéza. Predstavuje myšlienkové spojenie alebo zostavenie predchádzajúcou analýzou rozložených častí poznávaného predmetu alebo javu (objektu) do celku. Z dôvodu, že analýzu taktiež dopĺňa syntéza, spoločne sú niekedy označované aj ako

 ISBN 978-80-225-4656-0

analyticko-syntetické postupy poznania. Syntéza napomáha subjektu kontroly objaviť vnútorné zákonitosti fungovania a vývoja kontrolovaného objektu či javu.

S porovnávaním alebo s komparáciou sa môžeme stretnúť predovšetkým v treťom kroku (štvorfázového) procesu kontrolovania, keď porovnávame stanovený štandard s dosiahnutým výkonom. Podstatou metódy je porovnávanie a zisťovanie rozdielov medzi určitými javmi, objektmi, ich stavmi, súbormi dát a podobne. Bez obsahovej a formálnej porovnateľnosti údajov nie je možné metódu komparácie uskutočniť. Kritérium porovnávania môže byť stanovené na základe času, priestoru alebo vecne.

Podobne ako analýzu aj komparáciu môžeme zamerať na ekonomickú stránku javu. Ekonomická komparácia predstavuje jednu zo špeciálnych metód. Slúži na zistenie úrovne a dynamiky kontrolovaného objektu kontroly a faktorov, ktoré objekt ovplyvňujú. Prvoradou úlohou je upozorniť na odchýlky javu od základu, s ktorým ho porovnávame, a upriamiť pozornosť na podrobnú analýzu príčin vzniku odchýlok. V prípade kontrolovania je základom štandard, plán alebo napríklad i legislatívna norma.

Pre použitie metódy ekonomického porovnávania musí organizácia disponovať dostatočnou informačnou základňou, ako aj metódami kvantifikácie príčinných vzťahov, väzieb, vplyvu čiastkových faktorov na súhrnné ukazovatele (napr. štatisticko-matematické metódy).

Postup od všeobecného k zvláštnemu a jednotlivému, od celku k častiam je príznačným pre dedukciu. Najskôr je stanovené určité zovšeobecňujúce tvrdenie, ktoré sa z dôvodu argumentácie dokladá praktickými príkladmi.

V kontrolovaní sa neraz stáva, že subjekt kontrolovanie nemá potrebné informácie, či už z dôvodu ich nákladného zaobstarania, alebo napríklad neochoty objektu kontrolovania dané informácie poskytnúť. V danom okamihu dokáže dostatočne kompetentný subjekt kontrolovania využiť metódy dedukcie a indukcie na doplnenie chýbajúcich informácií určitým odborným odhadom.

Ako analýza nachádza svoj protiklad v syntéze, dedukcia ho má v indukcii. Presne opačne predstavuje postup od jednotlivého k všeobecnému, alebo aj od určitých faktov ku zovšeobecneniam. Pri získaní poznatkov z vybraného súboru je potrebné si uvedomiť veľké riziko metódy. Ide o určitú rovinu zovšeobecňovania, keď z poznania niekoľkých skutočností základného súboru posudzujeme celý súbor. Môže byť silne závislá od postojov subjektu kontrolovania a napríklad pri antipatii k určitému pracovníkovi môžu byť vyvodené zlé závery.

Metóda abstrakcie sa zakladá na vyčleňovaní vlastností a vzťahov, ktoré podstatne ovplyvňujú daný predmet skúmania. Vlastnosti a vzťahy, ktorých vplyv nie je podstatný, sa neberú do úvahy. To môže subjektu kontroly ušetriť dôležitý zdroj, ktorým je čas.

V oblasti schopností subjektu kontroly svoje uplatnenie nachádza najmä Historicko-poznávacia metóda, ktorá posudzuje javy, sleduje ich stav, vývoj a funkciu v čase a priestore a dokáže ho matematicky alebo iným logickým spôsobom znázorniť.

Podstata využitia štatistických metód v podnikateľskej praxi spočíva v kvantifikácii kontrolovaných objektov. Predstavujú jednu z možností ich hodnotenia z hľadiska dynamickosti prístupov ku kontrole vo forme štatistických prehľadov, grafov a podobne.

V prípade tradičných techník, metód a postupov je základom ich využívania účtovníctvo, štatistické výkazy, operatívna evidencia, rozbory hospodárskej činnosti, analýzy rozpočtového procesu a iné. Významným nástrojom tradičných metód je rozpočet. Okrem toho do tradičnej skupiny autor zahŕňa aj audit či osobné pozorovanie.

 ISBN 978-80-225-4656-0

Kvalitatívne kontrolné techniky predstavujú metódy, ktoré sú založené na ľudskom úsudku výkonu. Tento úsudok bude potom skôr vyjadrený verbálne ako numericky. Dokonca aj bodová stupnica, napríklad od jedna do päť, by mohla byť interpretovaná ako kvalitatívna technika. Je to z dôvodu, že daný rating sa zakladá predovšetkým na ľudskom úsudku. Pri kvalitatívnych kontrolných technikách je treba dbať na skutočnosť, že kompetencia a etika ľudí, ktorí zbierajú informácie pre kvalitatívne kontroly, ovplyvňujú efektívnosť týchto kontrol.

O kvalitatívnych i kvantitatívnych kontrolných technikách podľa DuBrina spolu s ich definíciami a kľúčovými črtami informuje tabuľka 1.

Tabuľka 1

Kvalitatívne a kvantitatívne kontrolné techniky

Technika	Definícia	Kľúčové črty
Kvalitatívne kontrolné techniky		
externý audit	verifikovanie finančných záznamov externou agentúrou alebo jednotlivcom	vykonávaný vonkajším subjektom (napr. agentúrou CPA)
interný audit	verifikovanie finančných záznamov internou skupinou zamestnancov	široký v zameraní, vrátane zhodnotenia kontrolného systému
manažérsky audit	využitie techník auditu na zhodnotenie celkovej efektívnosti manažmentu	preveruje veľký rozsah manažérskych praktík, postupov a procedúr
osobné pozorovanie	pozorovanie manažéra z prvej ruky, ako dobre sa vykonávajú plány	prirodzená súčasť práce manažéra
posúdenie výkonu	formálna metóda alebo systém merajúci, hodnotiaci a posudzujúci výkon zamestnanca	poukazuje na oblasti s deficitmi a oblasti pre nápravné opatrenia; manažér a člen skupiny spoločne vyriešia problém
Kvantitatívne kontrolné techniky		
Ganttov diagram	graf znázorňujúci plánovaný a skutočný progres prác na určitom projekte	popisuje progres projektu
metóda PERT	metóda plánujúca činnosti a udalosti využitím časových odhadov	meria ako dobre projekt spĺňa časové plánovanie
analýza rovnováhy nákladov a výnosov (Break-even Analysis)	pomer fixných nákladov ku cene bez variabilných nákladov	meria výkon organizácie a poskytuje základ pre nápravné opatrenia
optimálna veľkosť objednávky (Economic-order Quantity – EOQ)	úroveň zásob, ktorá minimalizuje objednávanie a viazanie nákladov	zabraňuje tomu, aby organizácia mala príliš veľké alebo príliš malé zásoby na sklade
analýza odchýlok	dôležitý kontrolný nástroj v oblasti výroby	stanoví štandardy nákladov pre materiál, prácu a režijných nákladov a následne meria odchýlky od týchto nákladov

Zdroj: Dubrin, A. J. (2012). *Essentials of Management*. Ninth Edition. Mason: (OH, USA): South-Western, 2012. s. 548-553.

Kvantitatívne kontrolné techniky sú metódami založenými na číselných ukazovateľoch výkonu, ako napríklad počet objednávok vybavených za jednu hodinu. Tento druh kontrolných techník je veľmi obľúbený, lebo pôsobí precíznym a objektívnym dojmom.

Vzhľadom na svoju kvantitatívnu povahu predstavujú rozpočty meradlá pre meranie výkonu a umožňujú porovnávanie medzi oddeleniami, organizačnými úrovňami a medzi jednotlivými obdobiami. Griffin tvrdí, že slúžia štyrom hlavným účelom (Griffin, 2016):

- pomáhajú manažérom koordinovať zdroje a projekty, lebo využívajú rovnakého menovateľa (zväčša jednotku meny),
- pomáhajú definovať platné štandardy pre kontrolovanie,
- poskytujú smernice o zdrojoch a očakávaniach organizácie a
- umožňujú organizácii ohodnotiť výkon manažérov a organizačných jednotiek.

Ilustračný príklad 1 (Dubrin, 2012) opisuje majiteľa nočného klubu a reštaurácie, ktorá pracuje s rozpočtom na mesačnej báze. Pre mesiac marec 2017 plánoval tržby vo výške 40-tisíc USD. Skutočné výnosy v mesiaci dosiahli úroveň 42.500 USD, čiže sa vyskytla pozitívna odchýlka. Majiteľ usúdil, že rozdiel nie je dostatočne veľký, aby zmenil očakávané tržby pre mesiac apríl 2017. Náklady prekročili rozpočet o 150 USD, čiže sa vyskytla negatívna odchýlka. Majiteľ ju však považuje za zanedbateľnú. Konštatujeme, že výkon v porovnaní s rozpočtom vyzerá dobre. Čiže majiteľ neuskutoční žiadnu korekčnú aktivitu na báze marcového výkonu.

Rozpočty sú prirodzenou súčasťou kontrolovania. Plánované výdavky sú porovnávané so skutočnými výdavkami a v prípade výrazných odchýlok je uskutočnené nápravné opatrenie. Rozpočet stanovuje, koľko zdrojov organizácia očakáva, že minie (náklady) a zarobí (tržby) počas určitého obdobia. Množstvá sú kategorizované podľa typu podnikateľskej aktivity alebo účtovnej položky, ako napríklad náklady na telefón alebo predaj katalógov.

Ako organizácia implementuje svoje stratégie na dosiahnutie cieľov, rozpočty sú stanovené pre zabezpečenie zdrojmi. Akonáhle sú využité finančné prostriedky, výkazy sa aktualizujú, aby reflektovali to, koľko bolo minutých peňazí, ako boli minuté a čo tým bolo získané. Manažéri využívajú finančné výkazy, ako výkaz ziskov a strát a súvahu, aby monitorovali progres programov a plánov. Finančné výkazy poskytujú manažmentu informácie pre sledovanie finančných zdrojov a aktivít.

Finančné podielové ukazovatele porovnávajú rozličné prvky súvahy alebo výkazu ziskov a strát navzájom. Analýza podielových ukazovateľov predstavuje výpočet jedného alebo viacerých finančných podielov pre zhodnotenie finančného zdravia určitej organizácie. Podnikateľské subjekty vo svete využívajú veľké množstvo ukazovateľov, ako napríklad ukazovatele likvidity, ukazovatele zadlženosti, ukazovatele návratnosti, ukazovatele krytia alebo prevádzkové ukazovatele.

Ostatné finančné podielové ukazovatele môžu byť využité na porovnávanie s výsledkami v minulosti v rámci podniku alebo pre externý benchmarking pre porovnávanie s výkonom v odvetví.

Ilustračný príklad 2 (Griffin, 2016) opisuje spoločnosť Disney, ktorá sa rozhodne spustiť produkciu nového animovaného filmu, vytvorí rozpočet, čiže finančné vyjadrenie toho, koľko by mal film stáť. Pred niekoľkými dekádami, keď filmy ako Leví kráľ (Lion King) zarábali v kinách stovky miliónov dolárov, boli top-manažéri spoločnosti v skutku flexibilní, čo sa týkalo prekročení plánovaných rozpočtov. Potom však prišlo vytriezvenie v podobe animovaných neúspechov ako Atlantída: Tajomná ríša (Atlantis: The Lost Empire) alebo Planéta pokladov (Treasure Planet) a Disney sa rýchlo naučil strážiť si dodržiavanie rozpočtov.

 ISBN 978-80-225-4656-0

Potom, ako sa dostavil neúspech snímky Osamelý jazdec (The Lone Ranger), štúdio začalo dbať aj na dodržiavanie stanovených rozpočtov pri hraných filmoch.

V súvislosti s kontrolovaním vo finančnej oblasti je nutné podotknúť, že finančné oddelenia organizácií často očakávajú od manažérov iných oddelení zodpovednosť za splnenie finančných cieľov, ktoré dokážu ovplyvňovať.

Proces kontrolovania sa spolieha na využívanie rozpočtov a podielových ukazovateľov ako nástrojov merania výkonu. Ak manažéri budú plniť stanovený rozpočet či dosahovať podielové finančné ukazovatele, ich výkon bude zodpovedať štandardu.

V prípade, že „to čo sa meria, má tendenciu sa aj stať", potom by manažéri mali využiť výhody Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 2007) na meranie výkonu. Robert Kaplan a David Norton odporúčajú využiť nástroj na kontrolu, lebo manažérom poskytuje rýchly ale vyčerpávajúci pohľad na podnikanie. Prístup umožňuje podnikom hodnotiť svoj výkon z omnoho širšej ako len finančnej perspektívy. Balanced Scorecard vo väčšine prípadov skúma štyri oblasti, ktoré prispievajú k výkonu podniku: finančné hľadisko, zákaznícke hľadisko, hľadisko interných procesov a hľadisko učenia sa a rastu.

Balanced Scorecard má viacero výhod oproti tradičnej kontrole, ktorá sa až príliš zameriava na finančné ukazovatele (Williams, 2012):

- núti manažérov na každej úrovni podniku určiť špecifické ciele a merať výkon vo všetkých štyroch oblastiach,
- minimalizuje šance čiastkovej optimalizácie, ktorá sa vyskytuje, keď sa výkon v jednej oblasti zvýši v takej miere, že vykryje straty v iných oblastiach.

Ilustračný príklad 3 (Robbins & Coulter, 2012) poukazuje na skupinu manažérov, ktorí v budúcnosti chcú klásť dôraz na oblasti, ktoré zabezpečujú úspech ich organizácií a budú používať túto metódu na reflektovanie týchto stratégií. Napríklad, ak sú stratégie orientované na zákazníkov, tak oblasť zákazníkov bude viac sledovaná ako ostatné tri oblasti. Nie je však možné merať len jednu oblasť, lebo ostatné budú tiež ovplyvnené. Napríklad v spoločnosti IBM Global Services v texaskom Houstone, vytvorili manažéri Balanced Scorecard okolo prevažujúcej stratégie spokojnosti zákazníkov. Napriek tomu, ostatné oblasti (financie, vnútorné procesy, učenie sa/rast) podporujú centrálnu stratégiu. Manažér divízie to popisuje nasledovne: „časť interných procesov nášho podnikania je priamo naviazaná na včasnú reakciu našim zákazníkom a učiaci sa a inovačný aspekt je kritický, lebo to, čo predávame našim zákazníkom najviac, je naša odbornosť. Samozrejme, ako úspešní sme v týchto veciach sa prejaví na našej finančnej perspektíve."

Z dôvodu, že komparačná metóda patrí k najdôležitejším pri výkone kontroly, nemôžeme zabudnúť na metódu nazvanú benchmarking.

Manažéri v takých rozdielnych odvetviach ako je zdravotná starostlivosť, vzdelávanie alebo finančné služby postupne objavujú to, čo výrobcovia už dávno úspešne používajú – výhody benchmarkingu. Ten predstavuje vyhľadávanie najlepších praktík u konkurentov a iných subjektov, ktoré vedú k ich prvotriednym výkonom.

Podľa Johna Schermerhorna je základom moderného manažmentu kontrola kvality. „Total quality management" je veľmi bežný v modernom manažmente a využíva sa popis činností, ktoré robia z kvality dennodenný cieľ výkonu. Usiluje sa o to, aby správne veci boli robené vždy hneď na začiatku. Základom TQM je hľadanie neustáleho zdokonaľovania, čo znamená, že po podnik stále hľadá nové cesty ako zlepšiť aktuálny výkon. Predstava je taká, že nemôžeme byť nikdy spokojní, lebo niečo sa dá, alebo by malo byť vylepšené.

 ISBN 978-80-225-4656-0

Základným stavebným kameňom kontroly kvality každej organizácie je meranie. Ak podnik chce kvalitu, musí objavovať chyby, analyzovať ich a vypátrať ich zdroje, urobiť nápravy a zaznamenať, čo sa následne stalo. Jednou z techník je napríklad kontrolný diagram, ktorý predstavuje grafický spôsob zobrazovania trendov tak, že výnimky zo štandardov kvality môžu byť vyznačené pre zvýšenú pozornosť.

Využívanie štatistiky prináša silný nástroj aj v podobe vzorkovania (sampling), ako základu pre rozhodovanie manažmentu kvality. Mnoho výrobcov v súčasnosti využíva program Six Sigma, ktorý štatisticky uvádza, že podnik nesmie tolerovať viac ako 3,4 chybných výrobkov či služieb na milión vyprodukovaných či poskytnutých. To znamená mieru dokonalosti 99,9997 percent. Akokoľvek to znie náročne, Six Sigma predstavuje bežný štandard pre väčšinu hlavných hráčov na svetovom trhu (Schermerhorn, 2012).

Projektový manažment predstavuje zodpovednosť za celkové plánovanie, dohľad a kontrolu nad projektmi. Vo svojej podstate je prácou projektového manažéra zabezpečiť, že projekt je dobre naplánovaný a následne dokončený podľa plánu – načas, pri dodržaní rozpočtu a v súlade s cieľmi. V praxi tomu napomáhajú dve kontrolné techniky, ktoré sú známe ako Ganttov diagram a CPM/PERT.

Ganttov diagram graficky ukazuje plánované úlohy, ktoré je potrebné vykonať na ukončenie projektu. Pomáha pri usporiadaní postupností udalostí a činností, pre ubezpečenie sa, že aktivity budú splnené načas, aby následné aktivity mohli nasledovať. Jedným z najväčších problémov s projektmi je práve to, že oneskorenie v raných aktivitách spôsobuje problémy pri neskorších.

Sofistikovanejšie využitie Ganttových diagramov je technika známa ako CPM/PERT – kombinácia metódy kritickej cesty a jednej z metód sieťovej analýzy PERT (Program Evaluation and Review Technique). Projektové plánovanie založené na CPM/PERT využíva sieťový diagram, ktorý rozdeľuje projekt na sériu menších subaktivít, z ktorých každá má jasný začiatok a koniec. Z týchto bodov sa stávajú uzly v diagrame a šípky medzi uzlami ukazujú, v akej postupnosti musia byť vykonané. Celý diagram následne zobrazuje všetky vzájomné vzťahy, ktoré musia byť koordinované, aby bol celkový projekt úspešne kompletizovaný.

Používanie techník CPM/PERT pomáha projektovým manažérom sledovať aktivity, aby sa ubezpečili, že sa dejú v správnom slede a včas. Vďaka diagramu môže byť potrebný čas na každú nutnú aktivitu ľahko vypočítaný a sledovaný. Cesta od začiatku ku záveru, ktorá zahŕňa najdlhšiu dobu dokončovania je cestou kritickou. Predstavuje najrýchlejší čas, počas ktorého môže byť celý projekt dokončený, avšak za predpokladu, že všetko ide podľa načasovaní a plánov.

Kontrola nákladov by okrem kontroly kvality mala byť tiež v centre pozornosti pri výkone. Veľmi dobrým miestom, kde začať sú zásoby. Cieľom kontroly zásob je zabezpečiť, aby boli

Obľúbeným prístupom v podnikateľskej praxi v kontrole zásob je „Just-In-Time“ (JIT). Systém, ktorý ako prvé zaviedli japonské spoločnosti, redukuje náklady a zdokonaľuje pracovný tok načasovaním vstupu materiálov na pracovisko alebo prevádzku v čase, keď sú skutočne potrebné.

Ilustračný príklad 4 opisuje ničivá vlna cunami a jadrová katastrofa v Japonsku v roku 2011, ktorá okrem iného poukázala aj na niektoré riziká spojené s prístupom Just-In-Time. Mnohé globálne spoločnosti, medzi nimi napríklad Boeing či Dell, zrazu čelili oneskoreniam produktov, keď došlo k prerušeniu zásielok v Just-In-Time. Japonské podniky, ktoré tvorili súčasť ich dodávateľských reťazcov, boli totiž zatvorené alebo ich operácie boli utlmené v dôsledku jadrovej katastrofy

 ISBN 978-80-225-4656-0

Keď manažéri uvažujú nad novým produktom alebo projektom, častou kontrolnou otázkou býva: „aký je bod zvratu?“. Ten je jednoducho povedané bodom, kde končia straty a začínajú zisky podniku a niekedy sa prekladá do slovenčiny aj ako nulový bod. Manažéri sa na bod zvratu spoliehajú, aby vykonali kalkulácie typu „čo sa stane, keď...?“ pri rozdielnych predpokladaných nákladoch a pri podmienkach tržieb.

Okrem klasických techník kontrolovania sa v praxi využívajú aj veľmi aplikované kontroly týkajúce sa výskumu trhu, testovania marketingu, či marketingových štatistík.

Takmer každá organizácia má svoje vlastné tajné a citlivé informácie. Pri týchto informáciách sa vždy snaží, aby sa nestali všeobecne známymi. Kontrolovanie prístupu do počítačových databáz je kľúčovou otázkou v tejto oblasti.

V súčasnom období takmer každý podnikateľský subjekt využíva PC. Počítače sú v stále väčšej miere používané na zber a uchovávanie informácií pre kontrolné účely. Okrem iného, mnoho organizácií monitoruje využívanie počítačov jej zamestnancov, aby merali výkon zamestnancov. Niektorí ľudia spochybňujú vhodnosť monitorovania počítačov. Manažéri, ešte pred investovaním do počítačovo vykonávaných kontrolných techník, musia veľmi dôkladne zvážiť získané prínosy oproti nákladom, ako finančným, tak aj ľudským. Hoci počítače a informačné systémy majú enormné prínosy, ako napríklad zvýšenú produktivitu a informačné manažmenty, organizácie by mali pamätať na nasledujúce obmedzenia pri využívaní informačných technológií.

5 Záver

Záverom môžeme skonštatovať, že poznať určitý objekt a jeho stav môžeme vďaka všeobecným metódam a technikám poznania v kontrolovaní. Kontrolovať ho vieme prostredníctvom techník, metód a postupmi kontrolovania. Kontrolné činnosti využívajú manažéri na všetkých úrovniach riadenia v manažérskom trojuholníku ako spätnú väzbu. Prostredníctvom kontrolných procesov získavajú objektívnu predstavu o realite v podnikateľskom subjekte. Mnohokrát ide i o kritické zhodnotenie skutočnosti. Na túto skutočnosť poukázali aj mnohí renomovaní autori v tejto oblasti skúmania približujúcich aktuálne problémy a trendy kontrolovania vo svetle nových výziev. Na základe takýchto posúdení sú prijímané príslušné kontrolné závery nielen v podnikovej, ale i v podnikateľskej praxi.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR a SAV č.1/0135/17 „Trendy interného kontrolovania v podnikateľských subjektoch vo svetle nových výziev“ v rozsahu 100%.

Použitá literatúra (References)

Benowitz, E. (2001). *CliffsQuickReview. Principles of management*. New York (USA): Hungry Minds, 2001. ISBN 0-7645-6384-X.

Dubrin, A. J. (2012). *Essentials of Management*. Ninth Edition. Mason: (OH, USA): South-Western, 2012. ISBN 978-0-538-47823-6.

Griffin, R. W. (2016). *Fundamentals of Management*. Eighth Edition. Boston (MA, USA): Cengage Learning, 2016. ISBN 978-1-285-84904-1.

Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (2007). *Balanced Scorecard (Strategický systém měření výkonnosti podniku).* 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-177-5.

Majtán, M. a kol. (2016). *Manažment*. Bratislava: Sprint 2, 2016. ISBN 978-80-89710-27-0.

Robbins, S. P. – Coulter, M. (2012). *Management*. 11th Edition. Upper Saddle River (NJ, USA): Prentice Hall, 2012. ISBN 978-0-13-216384-2.

Mišún, J. – Mišúnová Hudáková, I. (2017). *Kontrolovanie v manažmente*. 1. vyd. Bratislava: Kartprint, 2017. ISBN 978-80-89553-47-1.

Schermerhorn, J. R. (2012). *Exploring Management*. Third Edition. Hoboken (NJ, USA): John Wiley & Sons, 2012. ISBN 978-0-470-87821-7.

Williams, CH. (2012). *MGMT4.* Student edition. Mason (OH, USA): South-Western, 2012. ISBN 978-1-111-22131-7.

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

Metódy hodnotenia finančného zdravia podniku a ich výpovedná hodnota
Methods of assessing the financial health of a company and its informative value

Elena Moravčíková

Abstract
Financial analysis of a company is considered to be a discipline that, based on past results of the company, can assess the financial health of the company and at the same time, on the basis of certain models, assume the financial health of the company. However, this is not always easy. Analyzing data from an enterprise's financial statements presupposes the ability to perform a horizontal and vertical analysis of the financial statements as well as to calculate financial ratios and to summarize all this information.

***JEL classification**: G 30, G 32, G 39*
***Keywords**: financial situation, financial helath prediction*

1 Úvod

Finančná analýza je považovaná za disciplínu, ktorá na základe minulých výsledkov podniku dokáže zdokumentovať súčasnú finančnú situáciu a predikovať budúce finančné zdravie podniku. Nie vždy je to však jednoduché. Analyzovanie údajov z účtovnej závierky podniku predpokladá dobrú znalosť podnikového prostredia a prípadne aj stavu na trhu. Zároveň predpokladá schopnosť vykonať horizontálnu a vertikálnu analýzu výkazov účtovnej závierky, ako aj výpočet finančných pomerových ukazovateľov.

2 Stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

V súčasnosti je viacero autorov, ktorí sa touto témou zaoberajú relatívne veľa, napr. Zalai K., Vlachynský K., Kislingerová E., Kabát, L., Kovanicová, D., Synek, M., Hoffmann, V. ai. Materiálov (či už vo forme učebníc, praktík, zbierok, resp. informácií na internete je nespočetne veľa). Analytici venujúci sa finančnej analýze by mali zvážiť, či budú vychádzať z poznámok a výpočtov finančných ukazovateľov vo výročných správach, alebo či si prečítajú výkazy účtovnej závierky.

3 Výskumný dizajn

Tento článok vychádza zo všeobecne zaužívaného predpokladu, že horizontálna a vertikálna analýza výkazov poskytuje rovnaký pohľad na finančnú situáciu podniku ako výpočet finančných pomerových ukazovateľov. Hlavným cieľom tohto príspevku je preukázať možné nerovnováhy či nesúlady medzi týmito dvomi základnými metódami finančnej analýzy. Objektom analýzy je podnik Kofola a. s., V práci sú uvedené výsledky výpočtov finančných pomerových ukazovateľov, ako aj výsledky predikčných modelov. V závere upozorníme na možnosť odchýlok vznikajúcich na rôznych základoch. Takže od metód analýzy sme sa prostredníctvom metód učenia a skúmania dopracovali k použitiu metód syntézy. Zdrojom údajov je registeruz.sk, uvedený v literatúre.

4 Výsledky výskumu

Ukazovatele likvidity hodnotia schopnosť podniku uhrádzať svoje záväzky, pričom bola zohľadnená štruktúra obežného majetku podľa možnej rýchlosti transformácie na pohotové peňažné prostriedky, teda podľa likvidnosti určitých zložiek od najlikvidnejších po najmenej likvidné. Vypočítané sú tri stupne likvidity za uvedené roky. Uvedené sú v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 1
Ukazovatele likvidity vybraného podniku v rokoch 2014 - 2017

Ukazovatele	M.j.	2017	2016	2015	2014
Pohotová likvidita (L1)	koef.	0,0154	0,0212	0,1181	0,3019
Bežná likvidita (L2)	koef.	0,4215	0,4598	0,6051	0,6815
Celková likvidita (L3)	koef.	0,5674	0,5779	0,7673	0,8536

Zdroj: účtovné závierky podniku z registeruz.sk, prepočty

Likvidita prvého stupňa, nazývaná aj pohotová likvidita vo vybranom podniku nedosahuje všeobecne odporúčané hodnoty v rozpätí medzi 0,2 až 0,5. V roku 2014 má pohotová likvidita nízku hodnotu, podnik mal na úhradu 1€ krátkodobých záväzkov 0,3019€ peňažných prostriedkov. Hodnota pohotovej likvidity stále klesala, a v roku 2017 klesla na hodnotu 0,0154€. Všetky koeficienty sú blízko nuly čo znamená, že podnik mal vzhľadom na krátkodobé cudzie zdroje akútny nedostatok peňažných prostriedkov v každom sledovanom období. Túto situáciu zapríčinila nízka hodnota finančných účtov, ktoré klesli o 93,55% a narastajúce krátkodobé cudzie zdroje, ktoré sa zvyšovali od roku 2014 kontinuálne do roku 2017 kedy bol ich nárast o 26,07%.

Koeficienty likvidity druhého stupňa, t.j. bežnej likvidity, nedosahujú všeobecne odporúčané hodnoty v rozpätí 1 až 1,5. Za minimálnu hodnotu sa považuje 1, čo v tomto prípade znamená že aj keby podnik speňažil všetky krátkodobé pohľadávky, nebude vedieť uhradiť svoje krátkodobé záväzky. Je zrejmé, že podnik viaže peňažné prostriedky v krátkodobých pohľadávkach, preto nemá dostatok peňažných prostriedkov na financovanie, čo značí, že na pokrytie 1 € krátkodobých cudzích zdrojov má podnik k dispozícií v rozmedzí podľa sledovaných rokov 0,4215€ - 0,6815€. Tento ukazovateľ taktiež klesal každým rokom, teda podnik nemal v snahe zlepšiť tento ukazovateľ.

Celková likvidita má všeobecne odporúčanú hodnotu v rozpätí 2 - 2,5, čo znamená, že krátkodobé cudzie zdroje by mali byť kryté minimálne dvojnásobne krátkodobým majetkom alebo ak by dosahovali hodnotu 1, by išlo o krytie iba záväzkov, pričom v analyzovanom podniku sú hodnoty výrazne menšie ako jedna.

V tomto prípade by však bolo nevhodné hodnotiť výsledky jednoznačne negatívne – podnik (materská spoločnosť) v riadení cash manažmentu pravdepodobne používa cash pooling. Tak, ako väčšina podnikov. disponuje niekoľkými bankovými účtami, pričom na niektorých z nich môže byť prebytok a na niektorých záporný zostatok. Práve cash pooling ponúka možnosť kryť deficit jedného účtu prebytkom druhého.

Schopnosť využívať podnikový majetok poukazuje na finančné zdravie podniku v tom zmysle, ako je analyzovaný podnik schopný dané aktívum premeniť na výnosy (či iné výstupy z transformačného procesu), a teda - za aký čas sa aktívum obnoví. Podnik by mal disponovať primeraným množstvom majetku, pretože napr. extrémne množstvo stavu majetku, vyvoláva náklady a prispieva k ovplyvňovaniu výsledku hospodárenia.

 ISBN 978-80-225-4656-0

Tabuľka 2
Ukazovatele aktivity vybraného podniku v rokoch 2014-2017

Ukazovateľ	m.j.	2017	2016	2015	2014
Doba obratu zásob	deň	13,30	12,61	12,91	15,64
Doba splatnosti pohľadávok	deň	41,80	52,82	43,54	36,46
Doba splatnosti KD pohľadávok	deň	39,82	52,02	43,54	36,46
Doba splatnosti KD pohľadávok z obchodného styku	deň	37,59	51,89	41,99	36,18
Doba splatnosti záväzkov	deň	92,35	94,50	74,79	77,62
Doba splatnosti KD záväzkov	deň	73,08	89,77	69,88	72,46
Doba splatnosti KD záväzkov z obchodného styku	deň	60,04	58,43	63,26	60,02
Obrat aktív	koef.	2,2386	1,9164	1,8077	1,4965
Obrat stálych aktív (NM)	koef.	3,5140	3,0451	2,7667	2,2762

Zdroj: účtovné závierky podniku z registeruz.sk, prepočty

Doba obratu zásob v podniku sa zlepšuje v roku 2015 oproti roku 2014, kedy sa doba obratu skrátila o 2,73 dní. Tento pozitívny trend vyvolal nárast v tržbách o 15,44%, čo pokračovalo aj v ďalšom sledovanom období, kedy sa podnik ďalej snažil o efektívne riadenie zásob a tržby opäť narástli vplyvom skrátenia doby obratu o 2,64%. V roku 2017 narástli zásoby o 9,9% čo vyvolalo nárast aj v dobe obratu zásob na 13,30 dní. Pri výslednom hodnotení za celé sledované obdobie môžeme teda skonštatovať, že podnik mal pozitívny trend vývoja pretože v porovnaní s východiskovým rokom sa doba obratu zásob skrátila o 2,35 dní.

V roku 2014 mal podnik v pohľadávkach viazané peňažné prostriedky 36,46 dní, čo sa ďalšími rokmi zvýšilo o cca 10%. Príčinou tohto negatívneho trendu je nárast pohľadávok v roku 2016 oproti roku 2014 o 69,03% pričom tržby v tomto období narástli iba o 15,43%. V roku 2017 oproti roku 2016 sa doba inkasa pohľadávok znížila o 11,2 dní, čo v konečnom hodnotení aj napriek zníženiu splatnosti pohľadávok v tomto období má za celé sledované obdobie negatívny trend vývoja, pretože doba splatnosti pohľadávok sa zvýšila oproti roku 2014 o 5,33 dní. Krátkodobé pohľadávky z obchodného styku majú rovnaký trend vývoja, ktorý sa pohybuje v rozpätí 36,18 po 51,89 dní

Pri sledovaní doby splatnosti záväzkov je dôležité podotknúť, že ak doba splatnosti rastie, podnik vysiela nepriaznivý signál svojím dodávateľom. Doba splatnosti záväzkov sa za sledované obdobie zhoršila, kedy z roku 2014 zo 77,62 dní narástla o 14,74 dní. Tento negatívny vývoj je spôsobený tým, že v roku 2016 vzrástli záväzky o 31,85%, pričom tržby vzrástli iba o 2,64%. Splatnosť krátkodobých záväzkov z obchodného styku sa pohybuje v rozpätí medzi 58,43 až 63,26 dní, kedy najhorší výsledok podnik dosiahol v roku 2015, keď splácal svoje záväzky voči dodávateľom najpomalšie a v roku 2016 sa polepšil o 4,84 dní, túto hodnotu vyznačuje horná hranica v rozpätí. V roku 2015 sa splatnosť krátkodobých záväzkov z obchodného styku pohoršila o 3,25 dní a v ďalších sledovaných rokoch kolísala, čo naznačuje negatívny trend vývoja a tento poznatok môže byť odpudivý pre potenciálnych veriteľov a značné okolie. Pri konfrontácií pohľadávok z obchodného styku zo záväzkami z obchodného styku je zrejmé, že úhrada záväzkov trvá podniku oveľa dlhšie ako inkasuje svoje pohľadávky, čo je pre podnik výhodnejšie, ak sa nemusí ponáhľať s úhradou faktúr, ale pri dodávateľoch tento ukazovateľ môže zmeniť ich postoj k podniku a spolupráce s ním.

Koeficient obratu aktív je výrazne nad hodnotou 1 vo všetkých sledovaných obdobiach, čo znamená že podnik dosahuje v rokoch tržby z realizácie nad úrovňou hodnoty aktív,. Najviac dosahuje v roku 2017, kedy na 1 € aktív využívaných v podnikateľskej činnosti pripadá až 2,238 € tržieb. Najmenej dosahoval v roku 2014, kedy na 1 € aktív pripadalo 1,496 €, čo sa

 ISBN 978-80-225-4656-0

dalšími rokmi zvyšovalo a preto môžeme hovoriť o pozitívnom vývoji , podnik dokáže lepšie využiť majetok..

Ukazovatele rentability hodnotia efektívnosť podnikateľskej činnosti na základe informácií, ako podnik zhodnotil kapitál, ktorý bol vložený do podnikania.

Tabuľka 3

Ukazovatele rentability vybraného podniku v rokoch 2014-2017

Ukazovateľ	2017	2016	2015	2014
Rentabilita aktív – (ROA) hrubá	24,59%	25,60%	18,71%	21,42%
Rentabilita vlastného kapitálu (ROE)	71,45%	74,29%	33,85%	32,83%
Rentabilita základného imania	300,32%	346,83%	259,65%	281,67%
Rentabilita tržieb (ROS)	8,63%	10,39%	7,98%	10,00%
Prevádzková rentabilita tržieb	11,23%	13,56%	10,59%	13,28%
Rentabilita celkového kapitálu (ROI)	19,60%	20,10%	14,62%	15,33%
Rentabilita výnosov	8,55%	10,25%	7,96%	9,66%

Zdroj: účtovné závierky podniku z registeruz.sk, prepočty

Rentabilita aktív hrubá, je zohľadnená o daňové zaťaženie, najväčšie ROA-hrubá podnik vykázal v roku 2016, kedy zisk vzrástol o 32,47% a na 1 € vloženého aktíva pripadalo 0,2560 € zisku pred zdanením a RO-.hrubá najmenšiu hodnotu dosahovala v roku 2015, kedy pripadalo na 1 € aktív 0,1871 € zisku pred zdanením. Rentabilita vlastného kapitálu z roku 2015 do roka 2016 výrazne stúpla na výnosnosť až 74,29% z hodnoty 33,85%, čo znamená že výnosnosť 1 € vloženého do podnikania nám priniesla 0,7429 € čistého zisku. Tento veľmi pozitívny trend bol ale spôsobený poklesom vlastného kapitálu v roku 2016 až o 39,13%. Ukazovateľ rentability základného imania má pozitívny vývoj v každom sledovanom období, pretože tú časť, ktorú do podniku vložili akcionári sa mnohokrát znásobila, výnosnosť sa pohybuje medzi 259,65% a 346,83%. V roku 2016 pripadá na 1 € základného imania vloženého akcionármi do podnikateľskej činnosti až 3,46 € čistého zisku. Rentabilita tržieb sa menila tak, že v rokoch 2015 a 2017 klesala a v roku 2016 stúpala. Z 1 € tržieb podnik dokázal vytvoriť v roku 2015 0,1039 € čistého zisku, čo je zmena oproti roku 2015, kedy výnosnosť bola iba 0,0798 €. Táto zmena vývoja rentability je zapríčinená rastom výsledku hospodárenia v roku 2016 o 33,57%, pričom tržby z realizácie vzrástli iba o 2,64%. Prevádzková rentabilita tržieb má podobný vývoj klesania a rastu ako celková rentabilita tržieb, za celkové sledované obdobie sa z roku 2014, kedy na 1 € tržieb vygenerovala 0,1328 € čistého zisku, znížila na 0,1123 .Pri ukazovateľovi celková rentabilita kapitálu sú zohľadnené úroky za požičaný (cudzí) kapitál, preto tento ukazovateľ má najvýstižnejšie vyjadrenie výnosnosti kapitálu. Tento ukazovateľ má pozitívny trend vývoja, pretože sa zvyšoval, jeho výnosnosť v roku 2017 bola 0,1960 € pri vložení 1 € celkového kapitálu, čo je oproti roku 2014 nárast o 0,0427 €. V roku 2016 dosiahol podnik najvyššiu výnosnosť za sledované obdobie a to pri vložení z 1 € kapitálu dosiahol 0,2010 € zisku upraveného o nákladové úroky. Rentabilita výnosov vypovedá o zhodnotení vstupov do podnikania, pričom poukazuje koľko výnosov musel podniku vyprodukovať, aby dosiahol 1 € čistého zisku. V sledovaných obdobiach sa v podniku podarilo v roku 2016 najviac zhodnotiť výnosy, a na 1 € výnosov pripadalo 0,1025 € čistého zisku. V sledovaných obdobiach každý ukazovateľ dosahuje najpriaznivejšie výsledky práve v roku 2016, kedy čistý zisk, ako aj zisk pred zdanením, i výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti dosahujú najvyššie výsledky, práve preto tento rok je vykazuje zo všetkých období najpriaznivejšie výsledky a jeho schopnosť zhodnotiť svoje výkony je najlepšia.

 ISBN 978-80-225-4656-0

Finančné zdravie podniku ovplyvňuje podiel vlastných a cudzích zdrojov, pričom ak podnik disponuje väčším podielom cudzích zdrojov, tak je podnik nestabilný a na veriteľov to má negatívny dopad, taktiež tento stav dlhodobo môže spôsobiť finančné problémy.

Tabuľka 4

Ukazovatele zadlženosti vybraného podniku v rokoch 2014-2017

Ukazovateľ		**2017**	**2016**	**2015**	**2014**
Pomer cudzieho a vlastného kapitálu	koef.	2,6355	2,6358	1,2908	1,1823
Celková zadlženosť aktív	%	72,96%	73,20%	57,38%	54,43%
Stupeň samofinancovania	%	27,04%	26,80%	42,62%	45,57%
Úverová zadlženosť aktív	%	12,25%	17,90%	15,31%	18,82%
Dlhodobá zadlženosť aktív	%	11,98%	10,07%	12,48%	14,50%
Úrokové krytie	koef.	88,18	133,36	100,08	53,29
Tokové zadlženie	rok	2,43	2,38	2,34	2,28

Zdroj: účtovné závierky podniku z registeruz.sk, prepočty

Z pomeru cudzieho a vlastného kapitálu vieme jednoznačne zhodnotiť, že podnik má cudzieho kapitálu v roku 2014 viac o 18,04% oproti vlastnému kapitálu, pričom tento pomer kontinuálne rastie rokmi a v rokoch 2016 a 2017 je jeho pomer viac ako dvojnásobný. Pri pomere cudzieho a vlastného kapitálu je odporúčaná horná hranica 2 : 1, čo tomto prípade znamená, že podnik to v rokoch 2016 až 2017 presahuje.

Celková zadlženosť aktív je v rokoch 2014 a 2015 nižšia, v roku 2016 je zadlženosť akútnejšia a podiel sa zvýšil na 73,20% . V roku 2017 je celková zadlženosť aktív 72,96%, tento negatívny vývoj je zapríčinený aj poklesom vlastného imania v roku 2017 o 48,98% oproti roku 2014 a aj rastom záväzkov o 9,6%.

Úverová zadlženosť aktív sa pohybuje v rozmedzí 12,25% až 18,82% a dlhodobá zadlženosť aktív medzi hodnotami 10,07% a 14,50%. Úrokové krytie v podniku vykazuje dostatočnú vysokú rezervu, pretože tento ukazovateľ nás informuje, koľkokrát dokáže podnik financovať nákladové úroky zo zisku pred úrokmi a zdanením. Ukazovateľ úrokového krytia sa pohybuje v rozpätí 53,29 až 133,36, čo vysoko prevyšuje všeobecne odporúčanú hodnotu (min. 3). Tokové zadlženie podniku sa pohybuje za všetky sledované obdobia pod odporúčanou hodnotou troch - štyroch rokov, teda kým podnik splatí svoje záväzky pri peňažných tokoch, ktoré dosahuje v jednotlivých príslušných rokoch, mu to bude trvať v rozmedzí 2,28 až 2,43 rokov. *V ďalšom kroku sa pozrieme na predikciu finančného zdravia podniku.*

Rýchly test patrí je predikčná analýza založená na metóde bodového hodnotenia, kde podnik môže získať na základe výpočtu štyroch ukazovateľov 4 body až 20 bodov, pričom finančná budúcnosť podniku je tým lepšia, čim menej bodov dosiahne podľa nasledovnej stupnice:

 ISBN 978-80-225-4656-0

Tabuľka 5
Ukazovatele rýchleho testu vybraného podniku v rokoch 2014-2017

Roky	**2017**	**2016**	**2015**	**2014**	**2017**	**2016**	**2015**	**2014**
Ukazovatele	**HODNOTY**				**BODY**			
Podiel vlastného kapitálu	27,04%	26,80%	42,62%	45,57%	2	2	1	1
Doba splácania dlhu v rokoch	2,44	2,42	2,22	2,28	1	1	1	1
Podiel cash flow na výkonoch	8,74%	10,48%	8,12%	10,24%	2	1	2	1
Rentabilita celkového kapitálu	19,60%	20,10%	14,62%	15,33%	1	1	2	1
Body spolu	-	-	-	-	**6**	**5**	**6**	**4**

Zdroj: účtovné závierky podniku z registeruz.sk, prepočty

Podnik vykazuje finančné zdravie v roku 2014, kedy získané body vykazujú najlepšie výsledky, v ďalších rokoch sa výsledok zvýšil iba mierne, čo tiež nenaznačuje finančné problémy v týchto rokoch, teda môžeme skonštatovať, že podnik je finančne vyrovnaný a v budúcnosti by nemusel očakávať finančné problémy.

Na *index bonity* použijeme šesť ukazovateľov, a platí pravidlo, čím je index bonity nižší, tým je podnik do budúcna nestabilný a môžu nastať finančné problémy.

Tabuľka 6
Ukazovatele indexu bonity vybraného podniku v rokoch 2014-2017

Ukazovatele	**2017**	**2016**	**2015**	**2014**
CF/cudzí kapitál	0,4039	0,4051	0,4093	0,4346
celkový kapitál/ cudzí kapitál	1,3706	1,3660	1,7429	1,8373
zisk brutto / celkový kapitál	0,2459	0,2560	0,1871	0,1959
zisk brutto/ celkové výkony	0,1097	0,1335	0,1039	0,1290
zásoby/majetok celkom	0,0827	0,0671	0,0648	0,0835
celkové výkony / celkový kapitál	2,2420	1,9173	1,8004	1,4973
Index bonity	**3,9723**	**4,1559**	**3,3432**	**3,5508**

Zdroj: účtovné závierky podniku z registeruz.sk, prepočty

Index bonity má v každom sledovanom období koeficient väčší ako 3, čo znamená že hodnotenie pre tento podnik je extrémne dobré do budúcna. Nevykazuje v budúcnosti finančné problémy, teda podnik je stabilný a jeho perspektíva do budúcna je veľmi pozitívna a teda aj finančné zdravie podniku v súčasnosti vykazuje pozitívne výsledk

V ďalšom kroku sa venujeme *Tafflerovmu indexu*. Pokiaľ Tafflerov index dosiahne hodnotu vyššiu ako 0,3 tak pravdepodobnosť bankrotu je nízka. Tento ukazovateľ hodnotí štyri ukazovatele.

 ISBN 978-80-225-4656-0

Tabuľka 7
Ukazovatele indexu vybraného podniku v rokoch 2014-2017

Ukazovatele	2017	2016	2015	2014
Zisk pred zd. / krátkodobé záväzky	0,54	0,54	0,53	0,64
Obežný majetok / cudzí kapitál	0,47	0,50	0,60	0,46
Krátkodobé záväzky / majetok celkom	0,45	0,48	0,35	0,33
Tržby/majetok celkom	2,24	1,92	1,81	1,66
Tafflerov index	0,79	0,74	0,71	0,73
Celkové hodnotenie	**Pravdepodobnosť bankrotu je veľmi nízka**			

Zdroj: účtovné závierky podniku z registeruz.sk, prepočty

Táto metóda pracuje s menej prísnejšími podmienkami, podnik v budúcnosti nečaká zjavne bankrot, celkové hodnotenie dosahuje viac ako 0,3, čo vyznačuje výborné výsledky, ktoré sa v jednotlivých sledovaných rokoch líšia od seba iba minimálne. Na základe predikcie finančnej situácie podniku, ktorú sme si vypočítali 3 spôsobmi a to rýchlym testom, indexom bonity a Tafflerovým indexom sme sa dopracovali ku predikcii finančného zdravia podniku. Podnik je bonitný, nevykazuje finančné problémy a nie sú náznaky bankrotu podniku v budúcnosti.

Výsledky podniku vykazujú veľmi dobré hodnoty, s výnimkou ukazovateľov likvidity. Výsledky získané prostredníctvom predikčnej analýzy potvrdzujú zdravú finančnú finančnú situáciu s predpokladom do budúcnosti.

5 Diskusia (závery a odporúčania)

Každý podnik je špecifický, či už svojou podnikateľskou činnosťou, organizačnou a ekonomickou štruktúrou, právnou formou, objemom majetku, veľkosťou tržieb a ďalšími charakteristikami.

Podnik Kofola a.s. vykazuje veľmi dobré výsledky pri výpočtoch finančných pomerových ukazovateľov. Výborné finančné zdravie podniku sa v budúcnosti (na základe vykonaných analýz ex-ante) predpokladá aj naďalej. Na zaujímavé informácie by však mohla poukázať horizontálna a vertikálna výkazov účtovnej závierky: väčšina ukazovateľov v predikčných modeloch vychádza z celkového majetku, aktív, netto alebo brutto výsledku hospodárenia. Celkový majetok však môže vplývať na výšku jednotlivých ukazovateľov prostredníctvom rozhodnutia podniku o investovaní (čo zvýši objem majetku a zníži ukazovatele, kde je v menovateli) alebo podnik neinvestuje, a uvedené menovatele môžu vykazovať pozitívny vývoj. Druhou otázkou je reálna hodnota ostatných výrobných činiteľov. Ďalšou otázkou je spôsob a výška tvorby opravných položiek, metóda oceňovania zásob a iné (ak podnik neobnovuje majetok, odpisy len klesajú) ai,, ktoré dokážu ovplyvniť výsledok hospodárenia. V každom prípade by pozorný čitateľ výkazov účtovnej závierky dospel k záveru, že Kofola a.s. majetok neobnovuje (pričom je už z podstatnej časti odpísaný a takto ovplyvňuje ukazovatele), podnik má slabiny vo vzťahu s likviditou (pravdepodobne cash pooling) a jeho vyjednávacia pozícia vo vzťahoch s dodávateľmi a odberateľmi nie je silná atď. V každom prípade analytik by sa mohol zaujímať o stav a vývoj nielen neobežného majetku, ale aj dlhodobého majetku, a to predovšetkým hmotného, nakoľko ten je schopný vo výrobnom podniku prinášať výkony.

 ISBN 978-80-225-4656-0

Použitá literatúra (References)

Kabát, L. a kol ((2011). *Možnosti aplikácie bonitných a predikčných modelov v podnikateľskom prostredí SR.* In.: Podnikanie v nových ekonomických a sociálnych podmienkach. Bratislava: Eurokódesm s,r,o., 2011. ISBN 978- 80-89447-0.

Routbiny, N., Mihm,, S. (2011). *Krízová ekonomie, budoucnost finančnictví v kostce.*. Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4102-4.

Zalai, K. a kol. (2016). *Finančno-ekonomická analýza podniku.* Bratislava, Sprint 2 s.r.o., 2016, ISBN 978-80-89710-22-5.

Register účtovných závierok SR (2017) *Účtovná závierka KOFOLA a.s.*
http://www.registeruz.sk/cruz-public/domain/financialreport/show/6174323

Register účtovných závierok SR (2016) *Účtovná závierka KOFOLA a.s.*
http://www.registeruz.sk/cruz-public/domain/financialreport/show/5802024

Register účtovných závierok SR (2015) *Účtovná závierka KOFOLA a.s.*

http://www.registeruz.sk/cruz-public/domain/financialreport/show/5153496

Register účtovných závierok SR (2014) *Účtovná závierka KOFOLA a.s.*
http://www.registeruz.sk/cruz-public/domain/financialreport/show/4826401

Contact

Elena Moravčíková
Ekonomická univerzita v Bratislave (TNR 12, zarovnanie doľava)
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: elena.moravcikova@euba.sk

Concept of a Policy Wording in Property Corporate risks

Darina Móžiová

Abstract
Property Insurance and business interruption is a traditional insurance coverage in the industrial sector. Risk engineering as a strategic method protects enterprise against predictable risk. Its function is to discover business risks and estimate its volume. Policy wording contains definitions of insurance coverage which are part of insurance policy and needs to be written clear to avoid disputes when a loss occurs. Distinguishing between wording concepts, named perils or all risk, influences insurance coverage, pricing of the risk and interpretation of the terms and conditions.

Keywords*: Risk management, Business risk, Policy wording*
JEL classification*: G 22, G 28, G 32*

1 Introduction

Policy wording contains definitions of insurance coverage which are part of insurance policy. Coverage for property damage and business interruptions can be defined in two concepts. Named perils or all risk wording. Named perils wording provides insurance coverage for perils which are specifically listed and the loss triggered by these perils. Listed perils are FLExA (Fire, Lightning, Explosion, Aircraft) natural catastrophes, such as flood, earthquake, storm. The other concept, all risk, defines the insurance coverage for all perils not specifically mentioned in the exclusions. There is another type of wordings which combines both, the concept of unnamed perils. It means there is a sublimit for not known risks, and this sublimit is part of the named perils wording. Traditional types of the wording are wordings for named perils, and named perils with a sublimit for unnamed perils, however, in recent years there is a rising demand for all risk wording. It is due to broader insurance coverage, detailed definitions of insurance terms and pricing of the risk.

2 State of problem solved at home and abroad

Insurance market is influenced by changes due to economic cycles for which, in this respect, all risk is a modernized product. Due to broader coverage, insurance underwriters price all risk product with a higher premium rate than named perils product. Wording is attached to an insurance policy and in case of disputes with local legislation, law in the country of the territory prevails. Causes and process of a cyclic development of insurance premium, profitability or available capacity have been analysed with various approaches and theories. In general, causes for a cyclic development at the insurance market are catastrophic events, economic development, changes in regulations, competitive behaviour of the other insurers, changes in the interest rates and others. Changes in the level of premiums, profitability or available capacity at the insurance market appear in two basic phases. Rising phase, so called soft and declining phase, so called hard phase of development at the insurance market. (Pastoráková, 2018)

2.1. Influence of economic cycle

Behavior of the economic subjects in the market are observable in correlation with the economic cycle. Indicative characteristics of the soft phase in the insurace market are:

- Lower prices of insurance coverage
- Strong market competition

- Extended coverage
- Innovation of insurance products

In the opposite, hard phase in the insurance market contains following attributes:

- Increased premium independently from loss developments
- Migration of insurers
- Changes in the wordings, limits, exclusions and insurance coverage

Hard phase in the insurance market leads to „clean up“ and setting up of partial balance in the further development. (Pastoráková, 2018)

Current market phase is the soft phase, therefore insurance companies tend to provide most competitive products due to high offer, where business entities prefer lowest price due to low demand.

3 Wording Principles

There are certain legal principles which underlie the application and interpretation of insurance contracts, and which are constantly kept in mind by the courts to assist them in their efforts to enforce the contract. Briefly summarized, these principles are following:

1. **Benefit of doubt to insured in cause of ambiguity** – when the wording of any provision in the policy leads itself to more than one conclusion, the courts will give the benefit of the doubt to the insured, and will reject that conclusion which limits the liability of the company.
2. **Endorsements control the regular provisions of the policy** - Since insurance policies are general in character and not prepared for particular cases, it follows that special agreements must frequently be endorsed on the policy with a view to modifying the original terms of the policy form. Whenever there is a difference in meaning between such endorsements and the policy from itself, it is a generally recognised principle that the superimposed parts of the contract, whether written or stamped or printed, control the regular provisions of the policy. This principle is based on the theory that anything is endorsed on the policy must be later in date than the policy itself and is thus presumed to represent the largest agreement between the parties. If any ambiguity exists in the wording of any such endorsement, the insured must again be given the benefit of the doubt.
3. **Each policy is an independent contract**. Every insurance policy must be regarded as an independent contract, the interpretation of which depends upon its own terms and is not affected by the terms of any policy which preceded it, unless the insured and insurer have expressly agreed that the contrary shall be the case. This is an important principle in its application to the renewal of policies, and will be discussed at greater length under that subject.
4. **Forfeiture generally limited to the continuance of policy violation**. By the weight of authority, a violation of the conditions of the policy will cause a forfeiture only during the time that the violation continues. If, after a violation, the conditions of the policy are again complied with, the policy revives, even though the company never consented to the violation. (Huebner, 1922)

3.1. Physical loss or damage as a trigger for loss definition

The trigger of coverage is proof of physical loss or damage to or destruction of property identified in the policy. For the purpose of defining the trigger it is not necessary to consider the meaning of event or occurrence, they may be relevant when applying deductibles under the policy. The loss or damage to the property must be absolute and not temporary. Most all risk policies contain a specific clause excluding indirect or consequential loss. Physical loss requires

 ISBN 978-80-225-4656-0

some physical change to the property, and not simply reduction in value. For example, a plant may be affected by an earth tremor insured under all risk policy. The building may not be physically affected but it results in the plant becoming less valuable – prospective purchasers are concerned about the effects of the tremor. This would not amount to physical loss and, probably, does not constitute damage, but it would be sensible to insert the words "physical" prior to "damage". All Risk will respond to a loss if, as we have seen, physical loss or damage has occurred (the trigger) during the period of cover, and the loss was caused by a peril (the proximate cause) which is not excluded under the policy. So far the trigger is concerned, it is usually a straightforward task to identify whether physical loss or damage has occurred. The physical loss must be permanent and not temporary. By the way of example, an assured which is the owner of an oil refinery receives notice that a hurricane is about to strike. As a precautionary measure it shuts down the plant and production time is lost. The hurricane misses the refinery and no physical damage occurs. Despite the fact that the assured has clearly suffered loss, it cannot recover it under a standard all risk insuring clause because no physical damage has occurred to the property. So far as the trigger is concerned, it is not necessary to consider the meaning of an occurrence, accident or event (or whether a claim has been made, which may be requirement in other types of occurrence or claims made policies) the issue is when did the physical loss or damage take place. (Hanson, 2013)

3.2. A contract of risk (utmost good faith)

This duty goes beyond the normal obligation of the contracting party not to mislead actively by misrepresentation and places a positive duty upon the parties (primary the insured, but also the insurer) to disclose information which might be relevant to the underwriting even if it is not asked for by the underwriter-failure to do so is described as non-disclosure. (Hanson, 2013)

3.3. Perils and Exclusions

Some property policies are written on a named perils basis while other are written on all risk or named exclusions. But even named perils policy forms have exclusions per peril or in a general listing. General exclusions are usually segregated into their own section of a policy but may appear under a different heading.

4 Condition to decline insurance indemnity

Wording, especially all risk, which does not specify what is covered, may contain gaps in the interpretation for loss adjusters, insurers and lawyers. There are five conditions which must fulfil to consider wording a reason to decline a claim.

a. It must be a statement of fact and not of opinion or law

The assured may state that he has installed a sprinkler system which he hopes will put out a fire within 10 minutes. In fact, although he has installed a sprinkler system it controls but fails to put out the fire. If he had not installed a sprinkler system at all then statement would have amounted to a misrepresentation, but the second part of this statement was an opinion rather than a statement of fact and the insurer would not be able to avoid in those circumstances.

b. The statement must be untrue

If the statement is clearly untrue, then it is obviously a misrepresentation. The misrepresentation, however, may be implicit rather than explicit in that the statement itself may be true but provides a false impression by omitting certain facts. The assured may state that the building is divided into 10 separate fire zones by the existence of cavity barriers in stairwells. It is later discovered that this was true, but the cavity barriers did not extend into the eaves of the roof space. Therefore, the insured had given the impression that the fire would not spread

from one zone to another, whereas, in fact, the fire could spread through the roof space. This would amount to a non-disclosure and a misrepresentation.

c. The misrepresentation must be material to the insurer

The test for materiality in respect of misrepresentation is the same as non-disclosure. Any representation as to a matter of fact is true, if it be substantially correct, that is to say, if the difference between what is represented and what is actually correct would not be considered material by a prudent insurer.

d. The misrepresentation must be a statement as to present fact – not belief

Returning to example in paragraph (a), it is clear that the representation as to the effect of the sprinklers was a belief as to what might happen in the future.

e. The misrepresentation must have induced the insurer to enter into the contract of insurance

For example, the assured occupies a low-rise office development and represents to his insurer that he has installed smoke detectors and sprinklers in the development. In fact, he installs smoke detectors but fails to include sprinklers. Therefore, misrepresentation had been made by the assured, but upon being questioned, the underwriter indicated that he did not expect a low-rise office complex to include a sprinkler system and therefore it did not induce him to enter into the contract. (Hanson, 2013)

5 Named perils and all risk wording

The significant feature, however, which distinguishes all risk from other categories of insurance is that it covers the assured against physical loss caused by all perils and all risks. Of course, having covered the assured in the insuring clause, the policy will continue to exclude cover for various risks in the exclusion clauses, such as nuclear explosion, war, flood and many more. Therefore, is the all risk policy different from a standard fire policy? After the application of numerous exclusions, the assured may only be left with cover for fire. In a fire policy, the assured must prove that the loss is caused by fire. Under all risk policy the assured needs only to prove the loss has taken place, subject to it being fortuitous and the onus switches to the insurer to prove that the exclusions apply. Therefore, it is essential that exclusions clauses are drafted in an all risk policy with absolute clarity. As with all such rules there are exceptions, and it is common where a policy is to cover areas of potential conflict to include a reverse burden of proof clause in the war exclusion clause. (Hanson, 2013)

Table 1

Wording concepts in Central and Eastern Europe

Company	Country	Named perils	All risk
UNIQA	Austria	Yes	Yes
Vienna Insurance Group	Austria	Yes	No
Allianz	Germany	Yes	Yes
Generali	Germany	Yes	Yes
Slávia Pojišťovna	Czech Republic	Yes	No
Česká Pojistovna	Czech Republic	Yes	No
Croatia Osiguranje	Croatia	Yes	No

 ISBN 978-80-225-4656-0

Triglav	Slovenia	Yes	No
Lovcen	Montenegro	Yes	No
Union	Slovakia	Yes	No

Source: Own sources (2019)

Table 1 displays market practice and implementation of wordings with concept of named perils and concept of all risk wording. There are insurance companies which are present in more countries in the region: UNIQA, Vienna Insurance Group, Allianz, Generali, Triglav. Local insurance companies, e.g. Kooperativa (VIG) reflect the situation with the wording on a group level. Concept of named perils with sublimit for unnamed perils is in this meaning considered as named perils concept. It an example of Vienna Insurance Group, which implemented the concept with unnamed perils. Generali, with a head office in Italy, has elaborated all risk wording concept and besides Germany, it is applied in other countries in Central, Eastern and Southern Europe.

6 Business interruption

Business interruption insurance is a type of insurance that provides cover for loss of revenue due to an interruption or impairment in the economic performance of the insured business. In the event of a busines interruption claim, the profit loss, as well as the unearned ongoing (fixed) costs during the so-called indemnity period of the insurance policy, are usually reimbursed. The indemnity period starts with the occurrence of a material damage (not the interruption of the insured's operations), the consequences of which lead to a business interruption in the insured company. In general, a business interruption may impact more than one company's business; it may affect a group of related companies that have losses because of their interdependency – e.g. branches of the same company. All risk wording considers different covers for busines interruption losses are available:

- **Gross Profit cover –** All costs are covered until the commercial restoration of normal business operations to the level immediately prior to the damage, including the ongoing loss of turnover even after technical restoration, but at the latest until the expiry of the agreed liability period.
- **Gross Earnings cover –** Costs are covered only until the technical readiness for operation has been restored; there is no contractually agreed liability period.
- **Increased Cost of Working insurance (ICOW) –** All costs are covered that do not accrue in the normal operation of the insured entity, but have to be paid in the event of an insured loss, in order to avoid a business interruption or to reduce its consequences; for example, rental costs for new premises, contractual penalties for non-performance of a contract or wages for necessary overtime. These costs will be reimbursed to the extent that they are economically justified, even if they do not have a detrimental effect during or after the indemnity period.
- **Loss of Rent insurance –** A subform of Loss of Earnings insurance, this insurance replaces one special type of loss of earnings, namely, loss of rent.
- **Public Utility insurance –** Public Utility insurance covers damages caused by loss of utility services; e.g. electricity, water, natural gas, refrigeration, telecommunications, waste disposal.
- **Interdependence insurance –** This insurance covers losses caused by interactions (e.g. property damage at one facility causes a business interruption at another facility of the same insured).
- **Contingent Business Interruption (CBI) –** CBI covers losses due to a business interruption at a main supplier.

 ISBN 978-80-225-4656-0

- **Denial of Access** – This is insurance against loss of earnings due to access obstructions/regulatory restrictions in the event that an insured risk in the neighborhood causes property damage.

Insurance company Allianz in the business review "Allianz Risk Barometer" set business interruption as a top business risk. Besides existing exposure followed by damage to the property, it involves growing cyber demand. In property all risk wording, it is called „silent cyber". It refers to potential cyber exposures contained within traditional property and liability insurance policies, which may not include or exclude cyber risks. Standalone cyber coverage clearly defines the rating factors for cyber cover. All risk wording with its nature to include risks which are not excluded, may contain cyber exposure. It is known as "non-affirmative" cyber. Traditional insurance policies were not designed with cyber exposures, especially not in the industrial sector. Solution may be to add an exclusion or provide cyber as an extension with a very low sublimit, however it should refer to loss due to physical damage.

7 Conclusions

All Risk Wording is a concept which brings benefits for insureds, insurers as well as for the insurance market. The benefit for the insured is the better understanding of the insurance coverage, broader options to protect the business and clear limits for indemnity, description of terms, obligations set by the insurer, how to proceed with arbitration or expert procedures. For the insurer, it is an improvement of an existing product which may increase the attractiveness and demands. It provides a room to increase the level of premium during pricing the risk. On the other hand, it may be source of an additional exposure due to silent cyber or it can create gaps for argumentation during loss litigation. In the insurance market, it is a competitive product to balance the effects of the soft market cycle phase.

8 Discussion

Exposure to business interruption of non-material damage exists independently of the normal running operation of the business. For example, after a blast in the Chinese town Tianjin in 2015 there were several losses associated with Business Interruption because the port was closed by the local authorities or because the companies were unable to turn on the power supply. Such damage may be covered by insuring business interruption of the operation due to non-material damage. However, insurance of such risks is yet emerging, it is considered as difficult to define, monitor and estimate. These innovative insurance solutions require individual risk assessment and successful concepts can further be developed into the insurance products. The assessment approach should consider the amount of possible loss, parametric solutions and hybrid solutions, while addressing the probability of insurance events arisen from various triggers.

Acknowledgement

This contribution is the partial output of the VEGA project (1/0007/19) The allocation of assets in the low interest rate environment in financial and non-financial enterprises in the SR, to the extent of 100%.

References

Allianz Risk Barometer 2019.
https://www.agcs.allianz.com/content/dam/onemarketing/agcs/agcs/ reports/ Allianz-Risk-Barometer-2019.pdf [accessed 26.10.2019].

Buganová, K. a kol. (2012). Manažment rizika v podniku. Žilina: EDIS, 2012. ISBN 978-80554-0459-2.

Cloughton, D. (1999). Riley on Business Interruption Insurance. Londýn: Sweet & Maxwell, 1999. ISBN 978-0421641600

Hanson, J.-Henley, Ch. (2013). All Risk Wording Property Insurance. Abingdon: Informa Law from Routledge, 2013. ISBN 978-1-85978-605-5

Huebner, S.S. (1922). Property insurance. New York: D. Appleton and company, 1922. ISBN 978-12-909-7351-9

Janata, J. (2008). Pojištení a management rizik v makléřském obchode. 1.vyd. Praha: Professional Publishing, 2009. ISBN 978-80-86946-66-5

Meršmíd, J. (2015). Insurance in the global environment. 1st Vyd. Praha: Professional Publishing, 2015. ISBN 978-80-7431-150-5

Pastoráková, E. – Brokešová, Z. – Ondruška, T. (2017). Positný trh. Bratislava: Ekonóm, 2017. ISBN 978-80-225-4431-3

Petruľák, M. – Šulíková, M. (2012). Poistné zmluvy. Praha: C.H.Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-356-1

Contact

Darina Móžiová
University of Economics in Bratislava
Faculty of Business Management
Department of Business Finance
Dolnozemská Cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovak republic
e-mail: moziova@gmail.com

Trendy v internom kontrolovaní v podnikateľských subjektoch
Trends in internal controlling in business entities

Paulína Paprskárová – Juraj Mišún

Abstract
Internal control has become increasingly important. Reasons are the impact of the economic crisis and the increasing importance of maintaining market value in a highly competitive environment. New methods and techniques have been introduced in the control processes, but the perception of control by employees and managers has also changed. The main aim of the paper is to identify trends and changes in internal control as well as the frequency of implementation of these changes and review of control processes.

JEL classification: *M10, M19*
Key Words: *Control, controlling, trends in controlling*

1 Úvod

V priebehu posledného desaťročia kontrolovanie naberalo na svojej dôležitosti, keďže mnohé podniky a manažéri začali kontrolovanie vnímať ako cestu k zefektívňovaniu podnikových procesov, ale aj k udržaniu alebo zvyšovaniu trhovej hodnoty v silne konkurenčnom podnikateľskom prostredí. Spoločnosti, ktoré si chceli udržať alebo zvyšovať svoju trhovú hodnotu, boli nútené rozdeľovať a využívať svoje zdroje efektívne, takže potrebovali zistiť rezervy a nedostatky jednotlivých podnikových procesov a následne tieto nedostatky odstrániť. S rastúcim záujmom o kontrolovanie, ako aj so zmenami v informačných technológiách či podnikových procesoch začali vznikať aj nové metódy a techniky využívané v kontrolovaní, ktorých cieľom bolo flexibilnejšie reagovať na zmeny.

Rovnako sa (so zmenami v poslednej funkcii manažmentu) zmenili aj požiadavky na kompetencie manažérov. Manažéri by mali poznať podnikové procesy, ktoré chcú kontrolovať, mali by mať dostatočné kompetencie aj na navrhnutie a realizáciu nápravných opatrení. V súvislosti so zvyšovaním tlaku zo strany štátu a iných inštitúcii z vonkajšieho prostredia podniku pri externých kontrolách a ich rozsahu, sa snažia podniky minimalizovať riziko negatívnych výsledkov externej kontroly zavádzaním rôznych foriem internej kontroly.

2 Stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Kontrolovanie má tri základné ciele, a to získavanie a distribúciu informácii o dosahovaní cieľov, podnikových procesoch alebo jednotlivých členoch podniku, zároveň však pomocou kontrolovania manažér ovplyvňuje jednotlivcov alebo skupiny a umožňuje učenie. (Hutzchenreuter, 2009) Dostatok informácii o jednotlivých podnikových procesoch a zamestnancoch zasahujúcich do nich v čo najväčšej kvalite, kvantite a relevantnosti výrazne zvyšuje kvalitu rozhodovania a riadenia. (Laux, 2006) Rovnako Young et al. (1988) uvádza, že informácie získané kontrolou systému kvality majú výrazný vplyv na kvalitu výstupov podnikových procesov.

Dôležitým cieľom kontrolovania je aj ovplyvňovanie správania. Manažéri sú povinní zabezpečiť, aby sa manažéri a ich podriadení správali konzistentným spôsobom v súlade s podnikovými cieľmi a filozofiou. Zmeny v riadení na základe kontrolovania sa prejavujú zvyčajne stanovením explicitných noriem a štandardov v podnikových procesoch. (Laux, 2006)

Schäffer (2001) rozširuje predchádzajúcu koncepciu kontroly začlenením aspektu učenia. Tvrdí, že kontrola nielen uľahčuje proces učenia, ale v skutočnosti je procesom učenia sama o

sebe. Cieľom kontroly v tomto koncepte je zvýšenie schopností jednotlivca a lepšie zosúladenie činností s požadovanými výsledkami, ako sú definované kontrolným subjektom (napr. nadriadeným manažérom).

Medzi kľúčové parametre kontrolného procesu patrí subjekt, objekt, vzájomné vzťahy medzi kontrolovaným objektom a kontrolujúcim subjektom, intenzita úrovne kontrolovania a využívané techniky, mechanizmy a nástroje pre implementovanie a zlepšovanie kontrolného procesu v podnikoch. (Hutzchenreuter, 2009) Pod pojmom subjekt kontroly chápeme internú alebo externú entitu, ktorá vykonáva relevantné kontrolné aktivity podriadených alebo zamestnancov pomocou špecifických kontrolných techník. Objekty kontroly sú definované ako objekty vnútri organizácie, pričom pomocou ich kontrolovania je možné získať potrebné informácie. (Müller, 1980) Kontrolovaný objekt neznamená len osobu (manažéra či podriadeného), podnikový proces či stroj, ale skôr typ informácie relevantný ku kontrolnej aktivite (spravidla kontrolovaná entita). Vzťahy medzi objektom a subjektom spravidla vymedzujú dva základné typy kontroly – samokontrola a externá kontrola. (Ouchi, 1979)

Podľa výskumu Mišúna a Mišúnovej Hudákovej (2016) týkajúceho sa kontrolovania a zmenám v kontrolnom procese vyplynulo, že približne 50% respondentov má ku kontrole neutrálny postoj, 38% vníma kontrolu pozitívne a zvyšných 12% vníma kontrolu negatívne. Významným faktorom bolo aj to, či skúmaní manažéri a informovaní zamestnanci boli subjektom alebo objektom kontroly. V prípade, že sa z kontrolovaného objektu stane kontrolujúci subjekt, vnímanie kontroly sa zlepší. Až 60% respondentov vnímajú kontrolu pozitívne v prípade, že v kontrolnom procese vystupovali ako subjekt kontroly.

Pri kontrolovaní sa používa viacero metód, techník a nástrojov. Mnohé z nich sú potrebné pri analýze odchýlok a optimalizácii podnikových procesov, pričom je potrebné mať k dispozícií informácie z interných záznamov podniku (napríklad z účtovníctva, rozpočtovníctva a i.). Papulová, Papula a Oborilová (2014) delia využívané metódy v procesnom manažmente na dve skupiny:

- metódy, techniky a nástroje s vecným zameraním na kontrolu,
- nástroje a prístupy, ktorých cieľom je definovanie ukazovateľov úspechu a budovanie procesov.

Podľa výskumu Mišúna (2018) skoro 37% respondentov (119 respondentov) za posledné obdobie zaviedlo do kontrolovania nové nástroje, metódy či techniky. Podľa výskumu Bain&Company (2018) za rok 2017 je jedným z významných a výrazných trendov posledných rokov využívanie informačných technológií v čo najvyššom rozsahu s cieľom získať a udržať si konkurenčnú výhodu na trhu. Za jeden z kľúčových prvkov toho, či manažéri využívajú v podnikových procesoch vo väčšej miere informačné technológie, je aj schopnosť manažérov získavať dáta, analyzovať ich a získavať z nich potrebné informácie pre riadenie. Beňová (2017) uvádza, že za vznik hospodárskej krízy mohlo aj nedostatočné sledovanie vonkajšieho a vnútorného prostredia manažérov, nedostatočná informovanosť a zanedbanie kontrolovania. Čambalíková (2017) vo svojom výskume zistila, že len 7% respondentov z podnikov pôsobiacich na území SR nevyužíva žiadne metódy či techniky na zlepšenie kvality a efektivity podnikových procesov. Zároveň skúmala, aké ukazovatele podniky najviac sledujú a zistila, že podniky, ktoré nesledovali ukazovatele výkonnosti podniku či iné, spravila využívali menej moderných nástrojov a metód pri zlepšovaní podnikových procesov.

3 Výskumný dizajn

Hlavným cieľom príspevku je určiť trendy a zmeny v internom kontrolovaní, ako aj frekvenciu zavádzania týchto zmien a prehodnocovania kontrolných procesov.

 ISBN 978-80-225-4656-0

Pri spracovaní tohto príspevku bolo využitých viacero základných vedeckých metód. Výskumné dáta boli získané dotazníkovým výskumom. Objektom skúmania sú podnikateľské subjekty pôsobiace na území SR, pričom pod pojmom podnikateľský subjekt rozumieme taký subjekt, ktorý je registrovaný v Obchodnom registri SR alebo v Živnostenskom registri SR. Predmetom skúmania je interný kontrolný proces, zmeny v ňom, techniky a metódy využívané pri kontrolovaní. Základnými informačnými zdrojmi boli zahraničná a domáca literatúra, expertné rozhovory a dáta z dotazníkového výskumu.

Naformulovaniu a navrhnutiu otázok v dotazníku predchádzali expertné rozhovory s odborníkmi v danej oblasti ako aj predchádzajúce výskumy v rovnakej oblasti. Sformulované otázky boli následne testované na skúšobnej vzorke, aby sme znížili výskyt nesprávne vyplnených dotazníkov z dôvodu nepochopenia otázok alebo nesprávne použitej terminológii. Kvantitatívne otázky mali stanovenú hodnotiacu škálu od 1 do 6, aby sme sa vyhli stredným hodnotám, pričom väčšina kvantitatívnych otázok bola doplnená kvalitatívnymi doplňujúcimi otázkami. Pri štatistickom vyhodnocovaní výsledkov dotazníka boli využité metódy ako priemer, Spearmannovu koreláciu, Kendallovo tau, koeficient Eta, Kolmogorov-Smirnov test rozloženia dát, Kramerovo V, Goodman-Kruskalova lambda, koeficient phi a párový t-test s veľkosťou účinku.

Na základe predchádzajúcich výskumov a súčasného stavu skúmanej problematiky sme si stanovili dve hypotézy:

• *H1: Postoj manažéra ku kontrole sa mení v závislosti od toho, či je subjektom alebo objektom kontroly.*

H0: Postoj manažéra sa významne nemení v závislosti od toho, či je subjektom alebo objektom kontroly.

Pri formulácii tejto hypotézy sme vychádzali z výsledkov výskumu Mišúna a Mišúnovej Hudákovej (2016), ktorí skúmali postoj ku kontrolovaniu v prípade, že je respondent subjektom kontroly a v prípade, že je objektom kontroly.

• *H2: Zavádzanie zmien a nových nástrojov do kontrolného procesu je závislé od sledovania zmien v podnikateľskom prostredí.*

H0: Podniky, ktoré nesledujú zmeny v podnikateľskom prostredí, zavádzajú do kontrolného procesu nové nástroje alebo zmeny.

Podľa výskumu Čambalíkovej (2017) manažéri sledujú pri vykonávaní svojej činnosti viaceré ukazovatele, avšak podniky, ktoré sledujú dané ukazovatele v nižšej miere alebo ich nesledujú, využívajú menej moderných metód a nástrojov pri zefektívňovaní podnikových procesov. Nakoľko vo vlastnom výskume u respondentov zisťujeme, ako často sledujú zmeny v podnikateľskom prostredí či v internom prostredí podniku, zaujíma nás aj závislosť tejto premennej so zavádzanými zmenami či využívaním nových nástrojov a metód v procese kontrolovania.

Výskumná vzorka sa skladá z manažérov rôznych úrovní, konateľov a takzvaných informovaných zamestnancov (ekonómovia, účtovníci, zamestnanci zapojení do procesu kontroly). Zber dát prebiehal na prelome rokov 2018 a 2019 a výskumná vzorka po vyradení nevyhovujúcich dotazníkov sa skladá z 331 respondentov. Spolu bolo zozbieraných 463 vyplnených dotazníkov, z dôvodu nevhodnej pozície respondenta bolo vylúčených 68 dotazníkov, nakoľko pozície respondentov nespadali do kategórie manažérov alebo informovaných zamestnancov. Z dôvodu duplicity podnikov bolo vyradených ďalších 64 dotazníkov.

 ISBN 978-80-225-4656-0

Rozloženie respondentov z hľadiska veku je nasledovné:

- 36 respondentov (10,87%) sa nachádza v kategórii 18-25 rokov.
- 124 respondentov (37,46%) sa nachádza v kategórii 26-40 rokov.
- 162 respondentov (48,95%) sa nachádza v kategórii 41-60 rokov.
- 9 respondentov (2,72%) sa nachádza v kategórii 61 a viac rokov.

V rámci výskumnej vzorky sme analyzovali respondentov aj podľa úrovne riadenia, na ktorej sa respondenti nachádzajú. Rozloženie vzorky 331 respondentov je nasledovné:

- Ekonóm, účtovník alebo informovaný zamestnanec – 55 respondentov (16,62%).
- Nižší manažment – 34 respondentov (10,27%).
- Stredný manažment – 105 respondentov (31,73%).
- Top manažment – 137 respondentov (41,38%).

Demografické rozloženie skúmaných podnikov je nasledovné:

- Bratislavský kraj – 160 respondentov (48,33%).
- Banskobystrický kraj – 14 respondentov (4,22%).
- Nitriansky kraj – 24 respondentov (7,25%).
- Košický kraj – 15 respondentov (4,54%).
- Prešovský kraj – 29 respondentov (8,76%).
- Trenčiansky kraj – 32 respondentov (9,67%).
- Trnavský kraj – 35 respondentov (10,58%).
- Žilinský kraj – 22 respondentov (6,65%).

V skúmanej vzorke sa nachádzajú najmä podniky s právnou formou spoločnosť s ručením obmedzeným (244 respondentov; 73,72%) a akciová spoločnosť (64 respondentov; 19,35%). Menej zastúpené boli podniky samostatne zárobkovo činných osôb (13 respondentov; 3,93%), organizačné zložky (3 respondenti; 0,9%), družstvo (3 respondenti; 0,9%), komanditná spoločnosť (2 respondenti; 0,6%), verejná obchodná spoločnosť (1 respondent; 0,3%) a európska spoločnosť (1 respondent; 0,3%).

Vlastníctvo podnikov bolo v skúmanej zložke rozložené medzi podniky s výhradne domácim vlastníctvom (223 respondentov; 67,38%), podniky s výhradne zahraničným vlastníctvom (66 respondentov; 19,93%) a podniky so zahraničným aj domácim vlastníctvom (42 respondentov; 12,69%).

Podniky boli rozdelené podľa veľkosti do 3 kategórii na základe odporúčania Európskej komisie č.2003/361/EC podľa počtu zamestnancov a ročného obratu, resp. ročnej bilančnej sumy. Podnik do príslušnej kategórie spadá ak spĺňa hlavné kritérium (počet zamestnancov) a aspoň jedno vedľajšie kritérium. Na základe týchto parametrov je v skúmanej vzorke podnikov nasledovné rozloženie:

- Mikro-podnik – 139 respondentov (42%).
- Malý podnik - 61 respondentov (18,44%).
- Stredný podnik – 56 respondentov (16,91%).
- Veľký podnik – 48 respondentov (14,50%).
- N/A (podniky bez zverejnených údajov potrebných pre zaradenie do vybraných kategórií) – 27 respondentov (8,15%).

4 Výsledky výskumu a diskusia

V rámci výskumu sme analyzovali viacero otázok zameraných na kontrolovanie. V súvislosti s prvou stanovenou hypotézou sme mali 4 otázky, dve kvantitatívne a dve kvalitatívne. V prvej otázke respondenti priraďovali skóre ku svojmu postoju ku kontrolovaniu,

v prípade, že sú oni subjektom kontroly a vykonávajú kontrolu. Hodnotiaca škála bola od 1 (negatívny) po 6 (pozitívny). Priemerne respondenti označovali svoj postoj ku kontrolovaniu na hodnotiacej škále vo výške 5,07. Informovaní pracovníci pridelili priemerné skóre 5,14 bodu, nižší manažment 5,23 bodu, stredný manažment 4,95 bodu a top manažment 5,08 bodu.

Na základe kvalitatívnych doplňujúcich odpovedí, kde respondenti zdôvodňovali svoje hodnotenie, môžeme vysvetliť aj dôvody, prečo respondenti na strednej alebo top úrovni prideľovali v priemere nižšie bodové skóre. Mnoho z nich uvádzalo, že kontrolovanie je pre nich nutnosť, ktorá je zároveň časovo náročná, očakávajú zlé výsledky kontrolovania, z čoho pre nich plynie viacero úloh ako navrhnutie a implementácia nápravných opatrení, prípadne nepovažujú kontrolovanie za tak dôležité, pretože majú podriadených, na ktorých sa môžu spoľahnúť a nie je preto potrebné ich kontrolovať. Niektorí manažéri uviedli ako dôvod to, že neradi kontrolujú svojich podriadených a hľadajú nedostatky v ich práci, pretože z toho následne musia vyvodzovať dôsledky, prípadne ich podriadení nemajú radi kontroly. Naopak nižší manažment a informovaní zamestnanci uvádzali vyššie hodnoty, v prípade, že sú subjektom kontroly, nakoľko vďaka nej majú lepší prehľad o práci svojich podriadených, eliminujú alebo minimalizujú chybovosť, čo je potrebné ak chce spoločnosť zabezpečiť kvalitu svojich služieb a výrobkov. Rozdiely medzi jednotlivými kategóriami manažérov môžu vyplývať aj z povahy úloh a podriadených, ktorých kontrolujú. Top manažéri kontrolujú manažérov strednej úrovne, pri ktorých je spravidla väčšia autonómnosť a menšia potreba kontrolovania vzhľadom na ich kompetentnosť a právomoci. Naopak nižší manažment kontroluje spravidla plnenie operatívnych úloh u výkonných podriadených, ktorí nemusia mať dostatočné kompetencie pri plnení týchto úloh.

Respondenti označovali svoj postoj ku kontrolovaniu, keď sú objektom kontroly priemerným skóre 4,5 bodu. U top manažérov bolo priemerné skóre 4,37 bodu, u stredného manažmentu 4,57 bodu, u nižšieho manažmentu 4,85 bodu a u informovaných pracovníkov 4,5 bodu. Pri nižších manažérskych pozíciách alebo pri informovaných zamestnancoch mnoho z respondentov uvádzalo ako dôvod pozitívneho hodnotenia to, že vďaka spätnej väzbe sú schopní zlepšiť svoj pracovný výkon, v prípade chybovosti ich niekto opraví, prípadne niektorí z respondentov pracujú efektívnejšie a viac kontrolujú svoju prácu, keď vedia, že budú kontrolovaní. V prípade top manažérov či stredného manažmentu ako dôvody prideleného hodnotenia uvádzali, že nie sú radi kontrolovaní, považujú to za stratu času, aby ich niekto kontroloval, prípadne sú kontrolovaní len keď o to požiadajú.

Rozdelenie skúmaných dát sme zistili pomocou Kolmogorov-Smirnov testu normality rozloženia dát a prišli sme na to, že dáta nie sú rozložené normálne, takže sme použili Kenallovo tau.

Tabuľka 1

Kolmogorov-Smirnov Test normality dát – postoj ku kontrolovaniu

		Subjekt	*Objekt*
N		331	331
Normal Parameters	*Mean*	5,07	4,51
	Std. Deviation	1,09	1,28
Most Extreme Differences	*Absolute*	,26	,20
	Positive	,20	,12
	Negative	-,26	-,20
Kolmogorov-Smirnov Z		4,68	3,64
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000	,000

Zdroj: vlastné spracovanie z programu PSPP

 ISBN 978-80-225-4656-0

Zisťovali sme aj vzájomný vzťah medzi prideleným skóre, keď je manažér alebo informovaný pracovník subjektom kontroly a keď je objektom kontroly. Na základe výsledkov uvedených v tabuľke 2 môžeme konštatovať, že skóre pridelené v prípade, že je manažér alebo informovaný zamestnanec subjektom kontroly súvisí so skóre prideleným v prípade, že je manažér alebo informovaný zamestnanec objektom kontroly len mierne, Kenallove tau c = 0,2025 a môžeme tak konštatovať, že 20,25% variability je závislých od toho, či je manažér alebo informovaný pracovník objektom alebo subjektom kontroly. Na základe tohto zistenie potvrdzujeme prvú hypotézu, čiže postoj manažéra ku kontrole sa mení v závislosti od toho, či je subjektom alebo objektom kontroly.

Tabuľka 2

Výsledok Kennadallovho tau, Spearmanovej korelácie a koeficientu Eta

Category	*Statistic*	*Value*	*Asymp. Std. Error*	*Approx. T*	*Approx. Sig.*
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,42	,04	9,48	
	Kendall's tau-c	,36	,04	9,48	
	Spearman Correlation	,47	,05	9,73	
Interval by Interval	Pearson's R	,44	,05	8,88	
N of Valid Cases		331			

Directional measures.

Category	*Statistic*	*Type*	*Value*	*Asymp. Std. Error*	*Approx. T*	*Approx. Sig.*
Nominal by Interval	Eta	Subjekt Dependent	,46			.
		Objekt Dependent	,45			.

Zdroj: vlastné spracovanie z programu PSPP

Až 162 respondentov (48,94%) nezmenilo svoj postoj na základe toho, či boli kontrolovaní svojim nadriadeným (alebo externým subjektom) alebo kontrolovali svojich podriadených. 136 respondentov (41,08%) malo pozitívnejší vzťah ku kontrolovaniu v prípade, že boli subjektom kontroly (priemerné skóre 5,28 bodu) ako keď boli objektom kontroly (priemerné skóre 3,57 bodu). Zvyšných 33 respondentov (9,96%) malo naopak negatívny postoj ku kontrolovaniu skôr v prípade, že boli subjektom kontroly (priemerné skóre 3,48 bodu) ako keď boli objektom kontroly (priemerné skóre 4,9 bodu). Veľká časť z týchto respondentov bola na úrovni top manažmentu (27 respondentov; 81%) a v kvalitatívnych odpovediach sa vyjadrili, že nie sú kontrolovaní, prípadne sú radi, keď ich niekto kontroluje a potvrdí tak, že vykonávajú svoju prácu dobre.

 ISBN 978-80-225-4656-0

Tabuľka 3

Párový t-test

Paired Sample Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	S.E. Mean
Pair 1	Subjekt	5,07	331	1,09	,06
	Objekt	4,51	331	1,28	,07

Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	Subjekt & Objekt	331	,44	,000

Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	Subjekt - Objekt	,56	1,26	,07	,43	,70	8,10	330	,000

Zdroj: vlastné spracovanie z programu PSPP

Respondenti (n=331) pridelili vyššie skóre v prípade, že boli subjektom kontroly (M=5,07; SD=1,09) ako v prípade, že boli objektom kontroly (M=4,51;SD=1,28). Rozdiel bol štatisticky významný t (330) = 8,10, p = 0,001 so strednou veľkosťou účinku 0,4072.

Tabuľka 4

Vzájomná závislosť medzi sledovaní zmien v podnikateľskom prostredí a zavádzanie zmien v kontrolnom procese počítanej pomocou fí (PHI) a Goodmanovou-Kruskalovou lambdou

Symmetric measures.

Category	Statistic	Value	Asymp. Std. Error	Approx. T	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,33			
	Cramer's V	,33			
N of Valid Cases		331			

Directional measures.

Category	Statistic	Type	Value	Asymp. Std. Error	Approx. T	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Lambda	Symmetric	,16	,08	1,88	,060
		Sledovanie_zmien Dependent	,11	,10	1,03	,301
		Zavadzanie_zmien Dependent	,20	,09	2,14	,033
	Goodman and Kruskal tau	Sledovanie_zmien Dependent	,11			.
		Zavadzanie_zmien Dependent	,11			.

Zdroj: vlastné spracovanie z programu PSPP

Koeficient PHI, ako aj Cramerovo V je 0,33. Koeficient nie je zanedbateľný, ale je relatívne malý, čiže súvislosť medzi dvoma sledovanými premennými existuje, ale nie je silná.

 ISBN 978-80-225-4656-0

Sledovanie zmien v podnikateľskom prostredí neznamená, že podnik zavádza nové zmeny či technológie do kontrolného procesu. Vzájomná závislosť meraná Goodman-Kruskalovou lambdou, kde $\lambda = 0{,}20$, $p = 0{,}09$ nepreukázala štatisticky významný príčinný vzťah. Vzhľadom na tieto výsledky zamietame hypotézu 2 a miesto toho prijímame nultú hypotézu, čiže podniky, ktoré nesledujú zmeny v podnikateľskom prostredí, zavádzajú do kontrolného procesu nové nástroje alebo zmeny.

5 Záver

Na základe výsledkov zozbieraných z dotazníkového výskumu v spoločnostiach pôsobiacich na území SR sa nám podarilo potvrdiť jednu z hypotéz o vzájomnom vzťahu medzi postojom ku kontrolovaniu v prípade, že je manažér alebo informovaný zamestnanec subjektom alebo objektom kontroly. Môžeme konštatovať, že 20,25% variability je závislých od toho, či je manažér alebo informovaný pracovník objektom alebo subjektom kontroly. Kvalitatívne odpovede vysvetlili aj niektoré z prekvapivých výsledkov, ako napríklad menej pozitívny vzťah top manažérov ku kontrolovaniu na rozdiel od nižšieho manažmentu a informovaných pracovníkov.

Zároveň sme vyvrátili hypotézu, že zavádzanie nových metód, techník a nástrojov do kontrolného procesu súvisí so sledovaním zmien v podnikateľskom prostredí. Medzi sledovanými premennými existuje príčinný vzťah, ale nie je dostatočne štatisticky významný.

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)

Bain & Company. (2018). *Management Tools&Trends*. https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2017/, [accessed 04-01-2019].

Beňová, M. (2017) *Zmeny vo funkciách manažmentu v dôsledku globálnej hospodárskej krízy*. Dizertačná práca. Ekonomická univerzita v Bratislave. 2017.

Čambalíková, A. (2017) M*oderné trendy v manažmente a ich uplatňovanie v podnikoch na Slovensku*. Dizertačná práca, Ekonomická univerzita v Bratislave, 2017.

Hutzschenreuter, J. (2009). *Management Control in Small and Medium-Sized Enterprises. Indirect Control Forms, Control Combinations and their Effect on Company Performance.* Berlin: Springer. 2009. ISBN 978-3-8349-8395-4.

Laux, H. et al. (2006). *Unternehmenssteuerung, Anreiz und Kontrolle*, 3. ed. Berlin: Springer. 2006. ISBN 978-3-540-28961-6.

Mišún, J. Mišúnová Hudáková, I. (2016) Byť objektom kontroly: Postrach slovenských manažérov? *Slovenská akadémia manažmentu*. Vol. 1/2016, Issue XI.ročník. 2016. ISSN 2453-8167.

Mišún, Juraj. (2018) Current trends of Internal Controlling in Companies Operating in Slovak Republic. *Trendy interného kontrolovania v podnikateľských subjektoch vo svetle nových*

výziev. 1. vydání. České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2018. ISBN 978-80-7556-027-8.

Müller, W. (1980): Organisation der Kontrolle. *Grochla, E. (ed.): Handwörterbuch der Organisation.* Stuttgart. pp. 1082-1091. ISSN 3791080040.

Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control Mechanisms. *Management Science,* Vol. 25, Issue 9, pp. 833-848.

Papulová, Z. Papula, J. Oborilová, A. (2014) *Procesný manažment. Ucelený pohľad na koncepciu procesného manažmentu.* Bratislava: Kartprint. 2014. ISBN 978-80-89553-11-2.

Schäffer, U. (2001). *Kontrolle als Lernprozess*. 1. ed. Wiesbaden: Springer. 2001. ISBN 978-3-322-85216-8.

Young, M. S. et al. (1988). Manufacturing controls and performance: An Experiment. *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 13, Issue 6, pp. 607-618. ISSN 0361-3682.

Contact

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

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

Kapitálový trh ako zdroj financovania slovenských podnikov
Capital market as a source of financing for Slovak enterprises

Petra Polečová

Abstract
One of the possibilities of external financing of enterprises is to use the capital market, which ensures long-term investment needs of enterprises. The capital market is characterized by the individualisation of risk unlike the banking market. As risk increases expected earnings for investors increase too and therefore are willing to finance activities that banks have refused. The Slovak capital market is one of the smallest in Europe, with bond trading dominating. In particular, businesses are discouraged by the high cost and administrative burden of sourcing. The aim of the paper is to provide insight into the use of the capital market by Slovak companies in obtaining financial sources and to outline the main reasons for its stagnation and failure.

JEL classification*: G10, O16*
Keywords*: financing, Slovak capital market*

1 Úvod

Medzi základné strategické rozhodnutia každého podniku, či už ide o novozaložený alebo etablovaný podnik, patrí výber zdrojov financovania podnikových potrieb. Podniky majú na výber širokú škálu spôsobov financovania či už z interných alebo externých zdrojov, tradičných alebo alternatívnych zdrojov. Samozrejme konečný výber zdrojov bude závisieť či už od zamerania podniku, jeho veľkosti, bonity alebo štádia životného cyklu v ktorom sa nachádza. Okrem tradičného externého spôsobu financovania pomocou rôznorodých bankových úverov majú podniky k dispozícii aj kapitálový trh, ktorý tiež sústreďuje finančné zdroje na financovanie činnosti podnikov.

2 Problematika kapitálového trhu

Kapitálový trh patrí medzi externé zdroje financovania, ktoré predstavujú finančné prostriedky vytvorené zo zdrojov finančného trhu. Prostredníctvom dlhových zdrojov môžu podniky získať veľké sumy na financovanie projektov, ktoré by nemohli financovať zo svojich interných zdrojov. Na druhej strane sú nákladné a môžu spôsobiť vyššie finančné zaťaženie ako sa pôvodne plánovalo a ovplyvniť tak peňažné toky podniku.

Z pohľadu Chovancovej (2016) predstavuje kapitálový trh mechanizmus a inštitúcie, kde sa stretávajú ponuka dlhodobo uvoľneného kapitálu a dopyt po ňom.

Kým úlohou peňažného trhu je získanie dočasne voľných peňažných prostriedkov, kapitálový trh sa zameriava na strednodobé a dlhodobé investície s cieľom čo ich najvyššieho zhodnotenia. Predmetom obchodovania je teda kapitál s nízkou likviditou ako napríklad akcie, dlhopisy alebo investičné certifikáty.

Revenda et al. (2014) zase chápe kapitálový trh ako systém inštitúcií a inštrumentov, ktoré zabezpečujú pohyb strednodobého a dlhodobého kapitálu medzi ekonomickými subjektmi prostredníctvom cenných papierov.

Na kapitálovom trhu vystupuje viacero subjektov – podniky, banky, poisťovne, investičné spoločnosti, orgány verejného sektora či obyvateľstvo. Na jednej strane sú emitenti, ktorí zhromažďujú peňažné prostriedky pomocou emisie strednodobých a dlhodobých cenných

papierov. Na druhej strane vystupujú investori, ktorí chcú zhodnotiť svoje finančné zdroje tým, že ich investujú do rôznych finančných nástrojov. Uvedené subjekty môžu vystupovať na dvoch typoch trhov. Prvým z nich je primárny kapitálový trh cenných papierov. Na tomto trhu dochádza k obchodovaniu s novými emisiami cenných papierov. Trh umožňuje priamu premenu peňažných prostriedkov na investície. Na primárny trh teda vstupujú subjekty s emisiou cenných papierov a ich výmenou alebo predajom získajú peňažné prostriedky. Podnik potom môže získané prostriedky použiť na nákup nových zariadení, výstavbu priestorov alebo podobne. Druhým typom je sekundárny kapitálový trh, kde sa obchoduje s cennými papiermi, do ktorých už bolo investované. Investori, ktorí kúpili aktíva na primárnom trhu ich tu môžu predať alebo obchodovať s nimi kedykoľvek uznajú za vhodné.

Fungujúce kapitálové trhy majú vysoký stupeň efektívnosti, ktorou sa rozumie schopnosť trhu alokovať vzácne zdroje do najvýnosnejších oblastí ich použitia. Kapitálové trhy môžu mať rôznu mieru vyspelosti, ktorá závisí od ich likvidity a miery segmentácie. Likvidita bude posudzovaná z hľadiska miery objemu kapitálu, ktorý je dostupný pre podniky na danom trhu. Segmentácia je determinovaná požadovanou mierou výnosnosti cenných papierov. Rast trhu bude takisto závisieť aj od potenciálu danej krajiny, teda od toho ako má rozvinutú ekonomiku, aký je jej stupeň integrácie medzinárodného kapitálu a podobne. Z hľadiska vyspelosti členíme kapitálové trhy nasledovne:

- vyspelé kapitálové trhy – sem zaraďujeme najvyspelejšie krajiny, ktoré sú združené v OCED (napr. USA, Veľká Británia, Japonsko),
- emerging markets – menej vyspelé krajiny, ktoré majú rozvíjajúcu sa ekonomiku. Patrí sem aj Slovensko, Česko, Poľsko, Maďarsko.

Hlavným dôvodom využívania kapitálového trhu je získanie potrebných finančných zdrojov pre rozvoj spoločnosti bez obmedzení, ktoré sú spojené s úverovým financovaním (Meluzín – Zinecker, 2009). V prvom rade je kapitálový trh ochotný znášať vyššie riziko ako banky, nakoľko banky nerady riskujú a naopak rady zasahujú do vedenia podniku. Toto je príležitosť aj pre novo vznikajúce spoločnosti, ktoré majú vyššiu mieru rizika, a tak im banky nie sú ochotné požičať peňažné prostriedky. Na kapitálových trhoch tiež môžu podniky získať väčší objem peňažných prostriedkov ako na peňažných trhoch, a tak financovať aj väčšie rastové projekty. Ďalšou výhodou je získanie určitej prestíže, keďže kótovaním na burze sa podnik dostáva do povedomia či už verejnosti, médií alebo investorov. Podnik tak získava dôležitý marketingový nástroj na posilnenie podniku, a to všetko bezplatne. Popri výhodách má táto forma získavania finančných prostriedkov aj svoje nevýhody.

Hlavnou nevýhodou kapitálového trhu sú vyššie náklady oproti peňažnému trhu. Jednak ide o náklady, ktoré sú spojené so samotným procesom a potom náklady na intenzívne zverejňovanie informácií investorom. Podniku tiež vznikajú náklady spojené s regulačnými požiadavkami. Aj keď na jednej strane podnik získa určitú prestíž na druhej strane musí pravidelne zverejňovať informácie o hospodárení podniku, a tak sa dá povedať, že dochádza k strate súkromia. V konečnom dôsledku dochádza využitím kapitálového trhu k zmene vlastníckej štruktúry, ktorá sa rozšíri o nových akcionárov a strate rozhodovacej autonómie. Týmto sa spoločnosť môže vystaviť riziku skúpenia.

2.1 Kapitálový trh na Slovensku

Ako sme uviedli vyššie, kapitálový trh na Slovensku patrí k emerging markets. Potenciál rastu trhu v tomto prípade závisí okrem iného aj od celkového potenciálu danej krajiny. Znakom takéhoto trhu je rozvinutá domáca ekonomika a záujem zahraničných investorov o kapitálový trh krajiny.

 ISBN 978-80-225-4656-0

Obchodovanie s cennými papiermi sa môže organizovať niekoľkými spôsobmi, ktoré sa od seba odlišujú stupňom regulácie a bezpečnosti. Konkrétne môže ísť o burzu cenných papierov, mimoburzový trh alebo alternatívne obchodné systémy. Hlavným a jediným organizátorom verejného trhu s cennými papiermi na Slovensku je Burza cenných papierov v Bratislave (BCPB). Úlohou tejto inštitúcie je organizovať regulovaný trh za účelom stretnutia ponuky a dopytu, a teda spojenia záujmov viacerých osôb nakupovať a predávať finančné nástroje. Burza zabezpečuje likviditu cenných papierov a vytvára tzv. objektívnu cenu. Burza plní viacero základných funkcií a to obchodnú funkciu – zabezpečuje obchodovanie s cennými papiermi prostredníctvom sústreďovania ponuky a dopytu; alokačnú funkciu – alokuje cenné papiere k jednotlivých subjektom; cenotvorná funkcia – utvára trhový kurz na základe ponuky a dopytu; špekulačnú funkciu – využíva cenové pohyby na dosiahnutie výnosov z krátkodobého investovania.

Rovnako ako väčšina zahraničných búrz aj Bratislavská burzu funguje na členskom princípe, čo znamená, že predať alebo nakúpiť na burze môže iba člen, ktorým môže byť len obchodník s cennými papiermi, banka, správcovská spoločnosť alebo zahraničný obchodník s cennými papiermi. Tieto subjekty môžu získať riadne členstvo, ktoré nie je časovo ohraničené alebo dočasné členstvo, ktoré má platnosť 1 rok. Okrem členov môže vystupovať na burze aj Národná banka Slovenska.

Predmetom obchodov na regulovanom trhu sú akcie, podielové listy a dlhopisy. Burza cenných papierov v Bratislave (2019) uvádza nasledovné druhy CP, s ktorými obchoduje: akcie, podielové listy, družstevné podielnické listy, verejné prísľuby, dlhopisy, štátne dlhopisy a štátne pokladničné poukážky. Obchodovanie na burze sa uskutočňuje denne prostredníctvom elektronického burzového operačného systému. Počas štátnych sviatkov a dní pracovného pokoja sa neobchoduje. Na konci každého obchodného dňa burza zverejní kurzový lístok so zoznamom cenných papierov, s ktorými sa v ten deň obchodovalo. Zúčtovanie a vyrovnanie obchodov potom zabezpečuje Centrálny depozitár cenných papierov.

V rámci daného regulovaného trhu organizuje burza obchodovanie na dvoch trhoch, ktorými sú trh kótovaných cenných papierov a regulovaný voľný trh. Trh kótovaných cenných papierov sa ďalej delí na kótovaný hlavný trh a kótovaný paralelný trh. O prijatí na tento trh rozhoduje predstavenstvo prípadne generálny riaditeľ. Na regulovanom voľnom trhu stačia byť splnené len zákonom stanovené požiadavky a burza môže prijať cenný papier aj bez žiadosti emitenta. Okrem toho burza vedie od roku 2008 aj mnohostranný obchodný systém, kde je možné obchodovať len s finančnými nástrojmi zaradenými do zoznamu tohto systému.

Na indikovanie vývoja trhu cenných papierov sa využíva burzový index. Oficiálnym akciovým indexom BCPB je Slovenský akciový index – SAX. Patrí ku kapitálovo váženým indexom a porovnáva trhovú kapitalizáciu vybraného súboru akcií s trhovou kapitalizáciou toho istého súboru akcií k referenčnému dňu (BCPB, 2019). Počiatočná hodnota indexu je 100. Formula indexu sa môže meniť a do indexu sa zaraďujú len spoločnosti z trhu kótovaných cenných papierov. Pri dlhopisoch sa využíva index SDXGroup, ktorý patrí k podielovým indexom. Index je dvojzložkový a skladá sa z cenového indexu, ktorý sleduje cenové pohyby na trhu a vývojového indexu, ktorý sleduje aj kapitálové výnosy a zmeny cien.

Výber správneho spôsobu financovania podniku závisí najmä od účelu použitia získaných zdrojov, ale aj od finančnej situácie podniku a situácie na trhu. Prvotná emisia cenných papierov prebieha na primárnom trhu, kde emitent umiestni nové cenné papiere. Následne môže požiadať o prijatie týchto cenných papierov na sekundárny trh. Na výber sú dve možnosti:

- *prvotná verejná ponuka akcií* (IPO - initial public offering) - umiestnenie cenných papierov na primárnom kapitálovom trhu. Burza cenných papierov v Bratislave (2017)

 ISBN 978-80-225-4656-0

uvádza, že IPO je najmä nástrojom alokácie finančných prostriedkov na kapitálovom trhu a získavania nového kapitálu na rozvoj spoločnosti.

- *vydávanie korporátnych dlhopisov* - korporátne dlhopisy sú v súčasnosti jednou z alternatív financovania potrieb spoločnosti a zároveň sú považované za významný investičný nástroj, ktorý môžu obchodné spoločnosti využívať a eliminovať tak nevýhody „klasických“ foriem financovania, a to najmä úverového financovania (BCPB, 2017).

2.2 Prekážky rozvoja kapitálového trhu na Slovensku

Slovenský kapitálový trh vznikol ako produkt kupónovej privatizácie, čo výrazne ovplyvnilo aj charakter jeho fungovania. Nevznikol teda z potreby investorov a emitentov ako to bolo bežné v iných krajinách, ale slúžil skôr len na prerozdelenie vlastníckych práv. Kapitálový trh sa začal rozvíjať od roku 1990, kedy vznikali prvé akciové spoločnosti. Rozvoj bol veľký rýchly nakoľko sme preberali skúsenosti z ostatných krajín, ale na druhej strane vláda nemala vôbec skúsenosti s takouto legislatívou. Obchody s cennými papiermi uskutočňovali až 3 subjekty, a to Burza cenných papierov v Bratislave, Bratislavská opčná burza (do roku 1996) a Slovenská burza cenných papierov (do roku 2003).

V súčasnosti patrí slovenský kapitálový trh k najmenším a najslabším v Európe. Ako uvádza Národná banka Slovenska (2016) súčasný stav kapitálového trhu na Slovensku charakterizuje dlhodobá stagnácia a zlyhávanie jeho základných funkcií. Domáci kapitálový trh prakticky nezabezpečuje účinné prerozdeľovanie voľných finančných zdrojov, čím sa oprávnene objavujú otázky o jeho zmysluplnosti.

Burza na Slovensku plní funkciu získavania potrebného kapitálu na financovanie podnikov len čiastočne. A aj to len v prípade ak ide o dlhové nástroje kapitálového trhu a tými sa primárne riešia potreby bánk alebo štátny dlh. Equity kapitál je možné získavať prostredníctvom IPO, teda prvotnej verejnej ponuky akcií. U nás je to však skôr len teoretický pojem z viacerých dôvodov. Príčinou je najmä nedôvera potenciálnych investorov v podnikateľský sektor, nákladovosť a zložitosť procesu IPO pre podnikateľov, podpriemerná likvidita trhu či absencia pozitívnej edukácie.

Vyše 99 % všetkých obchodov na burze tvoria obchody s dlhopismi, čo je presný opak oproti vyspelým kapitálovým trhom, kde prevláda akciové financovanie. Okrem toho podstatnú časť obchodov tvoria obchody so štátnymi dlhopismi a nie s korporátnymi. Na Slovenskom trhu je teda jednoznačná dominancia obchodovania s dlhopismi, avšak tento trh je na ústupe a objemy obchodov postupne klesajú.

Na trhoch BCPB sa v priebehu roka 2018 začalo obchodovanie s celkovo 43 novými emisiami cenných papierov domácich emitentov v úhrnnej menovitej hodnote 4,786 mld. EUR. Celková hodnota novoprijatého kapitálu na trhy BCPB tak predstavovala 6,082 mld. EUR (BCPB, 2018). Zvyšok hodnoty tvorilo prijímanie tranží už prijatých dlhopisov.

Tabuľka 1

Celkový objem obchodov v € uskutočnených v rokoch 2016-2018

Druh cenného papiera	2016		2017		2018	
	Hodnota (€)	Podiel	Hodnota (€)	Podiel	Hodnota (€)	Podiel
akcie a podielové listy	11 097 265	0,15 %	17 415 739	0,24 %	9 290 761	1,94 %
dlhopisy	7 182 064 771	99,85 %	7 222 682 736	99,76 %	470 573 573	98,06 %

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Burza cenných papierov v Bratislave (2018). *Ročenka za rok 2018.* www.bsse.sk/Portals/0/Resources/statistiky/rocenky/Rocenka-BCPB-2018.pdf.

Na základe tabuľky je jednoznačné, že najväčší objem obchodov na bratislavskej burze tvoria dlhopisy. V rokoch 2016 a 2017 tvoril objem obchodov s dlhopismi vyše

99,70 %, a teda obchody s akciami tvorili menej ako 0,30 %. V roku 2018 bola situácia o niečo iná, nakoľko objem obchodov s akciami sa dostal na hodnotu 1,94 %, ale len z dôvodu vysokého poklesu hodnoty dlhopisov. Čo sa týka dlhopisov v roku 2018, všetky obchody prebehli len na regulovanom voľnom trhu.

Najlepšie o hĺbke trhu vypovedá trhová kapitalizácia, čo je súčin množstva daného cenného papiera a jeho trhovej ceny. Národná banka Slovenska (2016) zistila, že pri vyčíslení podielu trhovej kapitalizácie akcií na HDP dosahuje Slovensko hodnoty od 4 do 6 % HDP, zatiaľ čo na porovnanie český kapitálový trh je na úrovni vyše 20 %, rakúsky 34 %, poľský okolo 40 % a britský až okolo 186 %. V tejto oblasti teda trh tiež stagnuje.

Burza cenných papierov v Bratislave si dala v roku 2010 vypracovať analýzu zameranú na zhodnotenie súčasného stavu kapitálového trhu. Z analýzy vyplynuli štyri najväčšie prekážky rozvoja kapitálového trhu:

- nedostatočná likvidita a výkonnosť trhu,
- nedostatok investorov,
- nedostatok kvalitných emisií,
- nedôvera malých investorov v kolektívne investovanie.

Po prvé kapitálovému trhu na Slovensku **chýba likvidita a výkonnosť**. Práve nízka likvidita pôsobí veľmi negatívne na investorov, ktorí sa obávajú, že s danými finančnými nástrojmi bude ťažké obchodovať. Investorom trh neponúka na výber širokú škálu investičných nástrojov. Nízka likvidita je výsledkom prístupu vlády k formovaniu kapitálového trhu, ale aj slabej likvidity investorov a malého počtu kvalitných cenných papierov. Problémom trhu je aj malý objem obchodov s akciami. Na Slovensku naďalej prevláda bankový sektor o čom svedčí aj fakt, že v roku 2016 banky poskytli podnikom vyše 8,5 miliardy nových úverových zdrojov, zatiaľ, čo objem nových majetkových cenných papierov bol len 213 miliónov a objem dlhových cenných papierov bol v hodnote 40 miliónov eur (Kláseková, 2017). Významný podiel na celkovom objeme obchodov majú štátne dlhopisy, a preto sa aj kapitálový trh stáva trhom štátnych cenných papierov. V roku 1995 sa uskutočnila novelizácia zákona o cenných papierov, ktorá stanovila zákonnú povinnosť verejnej obchodovateľnosti cenných papierov na burze. Avšak väčšina emitentov nemala záujem sa zúčastňovať na verejnom trhu, a to malo negatívny dosah na jeho rozvoj, ale aj transparentnosť a záujem investorov.

Ďalšou prekážkou rozvoja kapitálového trhu je **nedostatok investorov**. Tento problém je prepojený s nízkou likviditou, kvôli ktorej nie je možné prilákať silných investorov. Ide o začarovaný kruh, nakoľko investori neprichádzajú lebo trh je málo likvidný a trh má nízku likviditu lebo na ňom chýbajú investori. Keďže na trhu nie je dostatok investorov, ktorí by investovali či už do akcií alebo dlhopisov, tak domáce podniky nemajú záujem o takúto formu financovania. Ako sme uviedli, kapitálový trh je výsledkom kupónovej privatizácie, kedy sa všetci obyvatelia stretli s technológiou kapitálového trhu. Avšak väčšina obyvateľstva nebola pripravená a uprednostnila vloženie kupónov do investičných fondov pred priamym nákupom akcií spoločností. Zahraniční investori, ktorí nakupujú akcie na slovenskom trhu zase poukazujú na to, že manažéri ktorí vlastnia kontrolné balíky akcií vyťahujú majetok z firiem. Menšinoví akcionári túto situáciu nevedia ovplyvniť a prichádzajú o zisk.

Slovenský kapitálový trh má **problém** aj **s dostatkom kvalitných emisií.** Existuje totiž len málo podnikov a bánk, ktoré by dlhodobo dosahovali pozitívne výsledky hospodárenia. Práve emisie týchto spoločností sa označujú ako kvalitné. Úlohou týchto emisií je prilákať ako zahraničných tak aj domácich investorov.

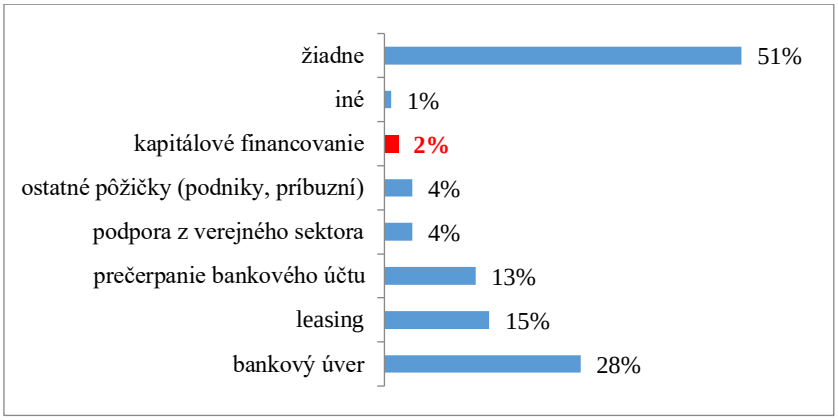
Poslednou veľkou prekážkou je **nedôvera malých investorov** v kolektívne investovanie. Ako bolo uvedené vyššie, väčšina obyvateľstva počas privatizácie investovala práve

do investičných fondov, ktoré boli uzatvorené a teda nedávali akcionárom právo na spätné odkúpenie akcie. Investičné fondy boli najväčšími investormi. Tie najväčšie sa stali strategickými investormi nakoľko sa dostali do rúk riadenia sprivatizovaných podnikov a tie menšie sa stali iba finančnými investormi. Nastala stagnácia kolektívneho investovania. Keďže sa prestalo rozlišovať medzi strategickým a portfóliovým investovaním, niektoré fondy stratili záujem vyplácať výnosy a veľká časť z nich sa pretransformovala na akciové spoločnosti. Tu nastali problémy s ich nelegálnosťou. Z týchto dôvodov sa znížila aj dôvera investorov voči kolektívnemu investovaniu. Takisto investorom chýbajú aj vedomosti o takýchto možnostiach investovania.

Slovak Business Agency uskutočnila v roku 2015 analýzu zameranú na využívanie externých foriem financovania malých a stredných podnikov. Prieskum sa realizoval na vzorke 1000 podnikateľov. Z toho 75 % tvorili zástupcovia malých a stredných podnikov a 25 % boli fyzické osoby podnikatelia.

Graf 1

Externé zdroje financovania v priebehu posledného roka (možnosť viacerých odpovedí)



Zdroj: vlastné spracovanie podľa Slovak Business Agency (2016). *Využívanie externých foriem financovania MSP. www.sbagency.sk/sites/default/files/analyza_financovania_msp.pdf.*

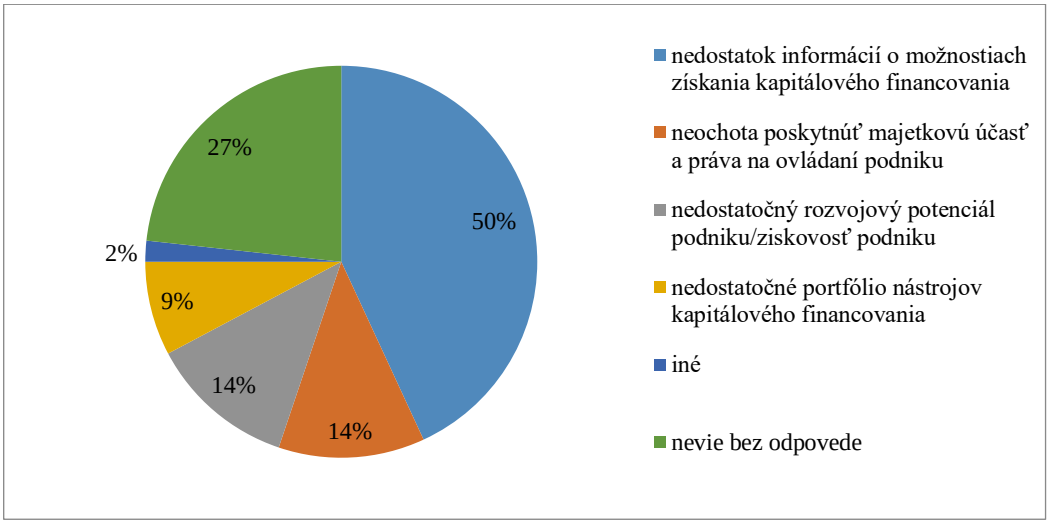
Agentúra na začiatku skúmala aké externé finančné zdroje podniky využili v priebehu posledného roka. Výsledky prieskumu môžeme vidieť v grafe vyššie. Z prieskumu vyplynulo, že viac ako polovica opýtaných, konkrétne 51 %, nevyužila žiadnu externú formu na financovanie činnosti svojho podniku. Najviac túto možnosť označili fyzické osoby podnikatelia (74 %) a podniky z odvetvia ubytovania a stravovania (62,2 %). Najvyužívanejším externým zdrojom bol bankový úver, ktorý využilo 28 % respondentov, pričom išlo najmä o malé podniky (37,5 %) a stredné podniky (37,9 %). Bankový úver najčastejšie využili podniky vo fáze expanzie (31,3 %). Za bankovým úverom nasleduje leasing s 15 % a prečerpanie bankového úveru s 13 %. Kapitálové financovanie využili na financovanie len 2 % podnikov. Túto možnosť financovania využili najviac stredné podniky (3 %), z oblasti ubytovania a stravovania (2,7 %), vo fáze expanzie (4,3 %), ktorých dĺžka podnikania je od 5 do 10 rokov (2,6 %).

Jednou z oblasti skúmania agentúry bol tiež kapitálový trh a limitujúce faktory využívania kapitálového financovania na Slovensku. Výsledky prieskumu v oblasti bariér využívania kapitálového trhu môžeme vidieť v grafe nižšie. Z grafu môžeme vidieť, že ako najväčší dôvod nevyužívania kapitálového trhu vidia podniky nedostatok informácií o možnostiach kapitálového financovania. Túto možnosť označilo 50 % opýtaných, a teda každý druhý respondent. Tento problém sa najčastejšie objavoval u podnikov podnikajúcich do 5 rokov a u podnikateľov vo fáze začiatku alebo počiatočného rozvoja činnosti. Najviac tento problém vnímali podniky z odvetvia dopravy a informácií (54,7 %) a obchodu (53,5 %). Z hľadiska

právnej formy išlo najviac o živnostníkov (52,4 %) a spoločnosti s ručením obmedzeným (50,1 %). Naopak najmenej túto možnosť označovali stredne veľké podniky (47,8 %), podniky z odvetvia priemyslu (43,1 %) a z hľadiska právnej formy akciové spoločnosti (39,5 %). Medzi ďalšie dôvody nevyužívania kapitálového financovania zaradilo 14 % respondentov neochotu poskytnúť majetkovú účasť a práva na ovládaní podniku. Tento dôvod najviac deklarovali naopak stredne veľké podniky (17,2 %), podniky z odvetvia ubytovania a stravovania (27 %) a z hľadiska právnej formy akciové spoločnosti (27,9 %). Neochotu poskytnúť majetkovú účasť menej udávali mikropodniky (12,6 %). Rovnako 14 % respondentov označilo za hlavný dôvod nedostatočný rozvojový potenciál podniku resp. ziskovosť podniku. Obavy z nedostatočného rozvojového potenciálu sú oprávnené, čo deklarujú viaceré prieskumy, ktoré zistili, že práve táto príčina je jednou z hlavných dôvodov neúspechu pri získavaní zdrojov z kapitálového trhu. Nedostatočný rozvojový potenciál najviac vnímali stredné podniky (18,2 %) a podniky z oblasti poľnohospodárstva (27,5 %). Nedostatočné portfólio nástrojov kapitálového financovania považuje za hlavný dôvod len 9 % opýtaných. Túto možnosť najviac označovali malé podniky (9,8 %) a fyzické osoby (9,6 %), pričom najčastejšie išlo o podniky z odvetvia priemyslu (10,8 %) a stavebníctva (10,7 %). 2 % opýtaných uviedlo inú odpoveď a 27 % sa nevedelo k otázke vyjadriť.

Graf 2

Hlavné dôvody nedostatočného využívania kapitálového financovania z pohľadu slovenských podnikov (možnosť viacerých odpovedí)



Zdroj: vlastné spracovanie podľa Slovak Business Agency (2016). *Využívanie externých foriem financovania MSP. www.sbagency.sk/sites/default/files/analyza_financovania_msp.pdf.*

Zlú situáciu kapitálového trhu na Slovensku dokumentuje aj hodnotenie expertov v rámci GEM Slovensku 2013 – Podnikanie na Slovensku: aktivita, inkluzivita, prostredie. Jednou z hodnotených oblastí je podnikateľské prostredie na Slovensku, kde sa robí prehľad podmienok na podnikanie na Slovensku v európskom porovnaní. Hodnotenie sa robí na základe prieskumu názorov expertov (National Expert Survey). V rámci hodnotenia sa robí aj analýza najvyššie a najnižšie hodnotených dimenzií, ktorá hovorí o tom, ktoré špecifické otázky vnímajú experti ako najpriaznivejšie alebo naopak najmenej priaznivé z hľadiska podpory podnikania na Slovensku. GEM (2013) uvádza, že celkovo najnižšie hodnotenie v roku 2013 zaznamenala dimenzia charakterizujúca prístup nových a začínajúcich podnikov k financovaniu prostredníctvom výziev na upisovanie akcií – tzv. IPOs, čo odzrkadľuje prakticky neexistujúci kapitálový trh na Slovensku. Nepriaznivo sa táto dimenzia umiestnila aj v predchádzajúcich rokoch 2011 a 2012. Najnižšie hodnotenie, ale dosiahla v roku 2013

a Slovensko umiestnila na 52. miesto spomedzi krajín Európy. Ide teda o najhoršie hodnotenú možnosť financovania podnikov, ktorá odráža neexistenciu akciového trhu na Slovensku.

Iný dôvod udáva Koncepcia pre podporu startupov a rozvoj startupového ekosystému v Slovenskej republike. Malé a stredné podniky a startupy sú primárne odkázané na bankové financovanie, ktoré sa však stáva menej dostupným vzhľadom na rizikovosť spojenú so začiatkom podnikania podnikov. Preto je vhodné, aby boli bankové zdroje doplnené prípadne úplne nahradené kapitálovým financovaním. Ministerstvo financií (2015) v tejto koncepcii hovorí, že prístup na kapitálový trh je však pre väčšinu startupov (rovnako aj pre MSP) drahý, čo súvisí najmä s fixnými nákladmi pri due diligence a majetkových záležitostiach (equity issues). Bariérou je tiež neexistencia jednotného kapitálového trhu a obmedzený prístup k týmto spôsobom financovania. Uvedené deklaruje Ministerstvo financií (2014) aj v Koncepcii rozvoja kapitálového trhu, kde udáva, že kapitálový trh v konkurencii s bankovým sektorom v sprostredkovaní voľných zdrojov je jednoznačne drahší. Náklady, ktoré sú spojené s emisiou cenných papierov na primárnom trhu sú teda oveľa vyššie ako náklady pri získaní úveru. Náklady na emisiu zvyšujú najmä viaceré poplatky rozličným inštitúciám trhu a administratívne poplatky vyplývajúce z regulačných opatrení Európskej únie. Z dôvodu vysokých nákladov na vstup absentujú na kapitálovom trhu najmä malé inovatívne firmy.

Slovak Business Agency vypracovala v roku 2016 Analýzu prístupu MSP, vrátane startupov, k možnostiam financovania v kontexte podpory vytvorenia jednotného kapitálového trhu v rámci Európskej únie. V rámci nej uskutočnila na základe údajov z Národnej banky Slovenska a Burzy cenných papierov v Bratislave porovnanie nákladov na kapitálovom trhu a v bankovom sektore.

Tabuľka 2

Porovnanie nákladov vstupu na burzu a úverových nákladov

	1 rok	2 roky	3 roky	4 roky	5 rokov
dlhopis (regulovaný trh)	3,8%	9,8%	16,3%	32,0%	34,5%
dlhopis (kótovaný trh)	4,5%	11,5%	18,9%	35,6%	39,0%
úver (nezaručený)	2,7%	5,4%	7,1%	9,6%	12,1%
úver (s kolaterálom)	3,0%	6,1%	5,9%	7,9%	10,0%

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Slovak Business Agency (2016). A*nalýza prístupu MSP, vrátane startupov, k možnostiam financovania v kontexte podpory vytvorenia jednotného kapitálového trhu v rámci Európskej únie.* www.sbagency.sk/sites/default/files/analyza_mspstartupy_financovanie_jednotny_trh-final.pdf.

Z uvedenej tabuľky je evidentné, že náklady na vstup na burzu s rastúcim počtom rokov niekoľko násobne prevyšujú úverové náklady. Nezáujem slovenských podnikov o kapitálový trh pramení práve aj z toho, že bankový sektor je pre nich výrazne lacnejší. Kým v prvom roku sú náklady porovnateľné, tak v piatom roku sa úverové náklady pohybujú okolo 10 až 12 % podľa typu úveru, ale náklady na dlhopisy prevyšujú hodnotu 34 %. Pre podniky môžu byť tiež odradzujúce poplatky či administratívne požiadavky. Napríklad jednorazový poplatok za udelenie členstva na bratislavskej burze je vo výške 15 000 €, jednorazový poplatok za prijatie cenného papiera na kótovaný trh sa pohybuje od 2 500 do 10 000 € podľa výšky objemu emisie a poplatok za uzatvorený burzový obchod je 0,08 % z objemu obchodu. So získavaním finančných prostriedkov na kapitálovom trhu teda súvisí množstvo poplatkov, ktoré si množstvo najmä malých a stredných podnikov nemôže dovoliť, a preto radšej uprednostní bankový úver.

2.3 Možnosti obnovy kapitálového trhu na Slovensku

Z predchádzajúcich zistení môžeme identifikovať hlavné príčiny nefunkčnosti kapitálového trhu – vysoká nákladovosť, vysoká administratívna záťaž, nedostatok investičných príležitostí,

nízka úroveň informovanosti a absencia dôveryhodnosti. Existuje viacero možných spôsob a perspektív vývoja kapitálového trhu. Národná banka Slovenska (2016) uvádza nasledovné:

- ukončenie činnosti BCPB,
- vstup strategického investora,
- štátna podpora,
- vytvorenie kapitálovej únie.

Ukončenie činnosti Burzy cenných papierov v Bratislave je extrémnou alternatívou vývoja kapitálového trhu. Kapitálový trh na Slovensku sa vyvíja už niekoľko rokov no stále je nefunkčný a stagnuje. Nezabezpečuje účinné prerozdeľovanie zdrojov, a teda nespĺňa svoju základnú funkciu. V súčasnosti nie je pre štát nevyhnutnosťou existencia národnej burzy, keďže podnikatelia môžu využívať napríklad zahraničné kapitálové trhy. Na druhej strane zahraničné burzy sú vždy menej ústretové voči emitentom z iných ako lokálnych trhov a celý proces je sťažený potrebou komunikácie v cudzom jazyku. Podnik okrem toho musí vynaložiť vyššie náklady na marketing, nakoľko podnik nie je známy na danom trhu a má vysokú konkurenciu vzhľadom na vyšší počet emisií. Zatvorenie burzy by tiež mohlo vyslať zlý signál o funkčnosti ekonomiky na Slovensku. V praxi by ukončenie činnosti burzy znamenalo jej zrušenie s likvidáciou a následným vysporiadaním všetkých aktív a rozdelením likvidačného zostatku. Burza však má perspektívu ďalšieho rozvoja, a preto sa táto možnosť berie len ako posledný možný variant.

Možnou alternatívou rozvoja kapitálového trhu je **kapitálový vstup tretej osoby** – strategického investora. Táto možnosť by si vyžadovala ponúknutie väčšinového majetkového podielu na základnom imaní burzy. V tomto prípade je potrebné brať do úvahy aj obmedzenia, ktoré vyplývajú zo stanov burzy a obmedzenia vyplývajúce zo zákona o burze cenných papierov. Podstatou okolnosťou je väčšinový majetkový podiel Ministerstva hospodárstva, ktorého predaj podlieha verejno-právnej úprave a aj politickým súvislostiam. Pre prípadný predaj je potrebné rozhodnutie vlády SR. Inou možnosťou by bol priamy kapitálový vstup akcionára, napr. formou zvýšenia základného imania alebo zlúčením s inou spoločnosťou. Národná banka Slovenska (2016) vidí riešenie v postúpení burzy zahraničnej skupine, napríklad CEE Stock Exchange Group, ktorá je 100 % akcionárom viedenskej a ľubľanskej, a väčšinovým akcionárom pražskej (93 %) a budapeštianskej burzy (50 %). Týmto spôsobom by sa slovenská burza mohla integrovať do stredoeurópskeho trhu, čím by sa stala atraktívnejšia pre investorov.

Štátna podpora je ďalším variantom rozvoja slovenského kapitálového trhu. Štát zohráva v tejto oblasti úlohu najmä, čo sa týka zlepšovania regulačného rámca kapitálového trhu s dôrazom na transparentnosť konania jeho účastníkov. Ministerstvo financií v súčinnosti s Ministerstvom hospodárstva SR, Národnou bankou Slovenska, Burzou cenných papierov v Bratislave a Centrálnym depozitárom cenných papierov vytvorilo Koncept rozvoja kapitálového trhu. Tento koncept obsahuje viacero opatrení, ktorých cieľom je najmä znížiť náklady na emisie a znížiť administratívne zaťaženie. Ministerstvo chce odstrániť maximálne množstvo administratívnych a legislatívnych prekážok, aby sa celý proces emisie zjednodušil a skrátil, čo by mohlo viesť podniky k väčšiemu záujmu o tento druh financovania. Úlohou bude tiež znížiť daňové a odvodové zaťaženie obchodovania. Súčasný systém zvýhodňuje investície na peňažnom trhu, a tak je cieľom dosiahnuť daňovú neutralitu. Celkovo je teda potrebné zmodernizovať infraštruktúru kapitálového trhu a urobiť viacero novelizácií zákonov. V neposlednom rade je potrebné, aby štát spolupracoval aj s ostatnými inštitúciami ako je napr. Slovak Business Agency, ktoré môžu pomôcť k vzdelávaniu v oblasti finančných trhov a k šíreniu tejto možnosti financovania.

 ISBN 978-80-225-4656-0

Európska komisia sa v roku 2015 rozhodla **vytvoriť úniu kapitálového trhu**. Cieľom je vytvoriť jednotný kapitálový trh v rámci Európskej únie, ktorý by umožnil vytvoriť efektívnejší a účinnejší kapitálový trh, čím by sa zlepšil prístup podnikov k financovaniu svojich aktivít. Odstránia sa tak prekážky pre cezhraničné investície a znížia náklady na financovanie v rámci Európskej únie. Únia kapitálových trhov by mala EÚ posunúť bližšie k situácii, v ktorej budú napríklad MSP môcť získať financovanie rovnako ľahko ako veľké podniky; získavanie financovania prostredníctvom kapitálových trhov sa stane čoraz jednoduchším a náklady na investície a prístup k investičným produktom budú v celej EÚ konvergovať (Európska komisia, 2015). Únia sa má dobudovať do roku 2019 a bude mať 28 členských štátov.

3 Záver

Kapitálový trh na Slovensku dlhodobo stagnuje, nezabezpečuje svoju základnú funkciu a prevláda na ňom obchodovanie s dlhopismi. Dôvodom takejto situácie je aj spôsob vzniku kapitálového trhu ako vedľajšieho produktu kupónovej privatizácie. Vyspelé kapitálové trhy naopak vznikali z dôvodu potreby investorov a emitentov. Obchodovanie na Slovensku prebieha na Burze cenných papierov v Bratislave, kde však obchodujú a získavajú potrebný kapitál najmä veľké spoločnosti. Malé a stredné podniky využívajú kapitálové zdroje na financovanie svojej činnosti minimálne. Odrádza ich najmä nedostatok informácií o takomto spôsobe financovania, strata práv na ovládaní podniku či nedostatočná ziskovosť podniku, ktorá je jedným z hlavných dôvodov neúspešného získavania kapitálových zdrojov. S kapitálovým trhom sa tiež spája administratívna náročnosť a vysoké náklady, ktoré si nemôžu dovoliť najmä malé inovatívne firmy, a preto radšej uprednostnia bankový úver. Bankové úvery sú dostupnejšie a jednoduchšie sa získavajú v porovnaní s emitovaním cenných papierov na trhu.

Zlyhávanie kapitálového trhu vyplýva najmä z jeho nízkej likvidity a výkonnosti. Z tohto dôvodu sa investori boja ťažkého obchodovania s finančnými nástrojmi. Vyplýva to najmä z nedostatku kvalitných finančných nástrojov a málo likvidných investorov. S likviditou je prepojený tiež nedostatok kvalitných investorov. Keďže na trhu nie je dostatok silných a zaujímavých investorov, tak aj podniky strácajú záujem o takúto formu financovania. Slovenský kapitálový trh sa teda nachádza v začarovanom kruhu, keďže investori neprichádzajú lebo trh je málo likvidný a trh je málo likvidný z dôvodu nedostatku investorov. Ten sa podarí prelomiť len postupným vzdelávaním a informovaním o výhodách financovania cez kapitálový trh. Rozvoj trhu je v značnej miere založený na dôvere investujúcich subjektov a na našom trhu stále prevláda určitá neistota malých investorov k takémuto spôsobu financovania.

Napriek zlým vyhliadkam rozvoja kapitálového trhu existujú možnosti jeho obnovy. Dobrým impulzom pre obnovu trhu by mohlo byť vytvorenie jednotného kapitálového trhu, ktorý by mal byť dobudovaný v tomto roku. Podnikom by sa tak znížili náklady a zlepšil prístup k financovaniu svojich aktivít. Existuje tak predpoklad, že najmä malé podniky by mohli mať väčší záujem o kapitálové financovanie, nakoľko získavanie zdrojov by malo byť pre neho rovnako ľahké ako pre veľké podniky. Problém kapitálového trhu sa nedá vyriešiť bez trvalej podpory zo strany štátu. Štát sa teda tiež snaží prostredníctvom štátnej podpory zabezpečiť rozvoj trhu. V pláne je niekoľko opatrení, ktorých cieľom je zníženie nákladov a administratívneho zaťaženia, čím by sa celý proces financovania cez kapitálový trh zjednodušil. V konečnom dôsledku je základom udržateľného rozvoja kapitálového trhu zvyšovanie informovanosti o jeho význame a výhodách prostredníctvom vzdelávania ako emitentov tak aj verejnosti. Ak by však ani jedno z opatrení nepomohlo a trh by bol naďalej nefunkčný tak by do úvahy pripadala posledná možnosť, ktorou je ukončenie činnosti burzy na Slovensku. Ide však o krajnú alternatívu, nakoľko by takéto riešenie mohlo vyslať zlý signál o funkčnosti ekonomiky na Slovensku ostatným krajinám.

 ISBN 978-80-225-4656-0

Poznámka
Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0309/18 „Sociálne siete v riadení ľudských zdrojov.“

Použitá literatúra (References)

Burza cenných papierov v Bratislave (2010). *Fungovanie burzy cenných papierov v Bratislave, a.s. na slovenskom a medzinárodnom kapitálovom trhu.* www.bsse.sk/portals/0/fungovanie.pdf, [accessed 08.04.2019].

Burza cenných papierov v Bratislave (2017). *Poradca emitenta – financovanie prostredníctvom kapitálového trhu.* http://www.bsse.sk/Poradcaemitenta/Financovanieprostredn%C3%ADctvomkapit%C3%A1lov%C3%A9hotrhu.aspx, [accessed 07.04.2019].

Burza cenných papierov v Bratislave (2018). *Ročenka za rok 2018.* www.bsse.sk/Portals/0/Resources/statistiky/rocenky/Rocenka-BCPB-2018.pd, [accessed 08.04.2019].

Burza cenných papierov v Bratislave (2019). *Cenné papiere/trhy - Zoznam cenných papierov.* http://www.bsse.sk/Cenn%C3%A9papieretrhy/Zoznamcenn%C3%BDchpapierov.aspx, [accessed 07.04.2019].

Burza cenných papierov v Bratislave (2019). *Obchodovanie – Charakteristika indexov SDXGroup*. http://www.bsse.sk/Obchodovanie/Indexy/CharakteristikaindexovSDXGroup.aspx,[accessed 07.04.2019].

Burza cenných papierov v Bratislave (2019). *Obchodovanie – Index SAX*. http://www.bsse.sk/Obchodovanie/Indexy/IndexSAX.aspx,[accessed 07.04.2019].

Európska komisia (2015). *Zelená kniha – vytváranie únie kapitálových trhov. www.ipex.eu/IPEXL-WEB/dossier/files/.../082dbcc54bc34e3e014bfe08f6f42d82.doc*, [accessed 09.04.2019].

GEM Slovensko (2013). *Podnikanie na Slovensku: aktivita, inkluzivita, prostredie*. https://www.researchgate.net/profile/Jan_Rehak/publication/271851223_Podnikanie_na_Slovensku_aktivita_inkluzivita_prostredie_Entrepreneurship_in_Slovakia_activity_inclusivity_environment/links/54d4fd0c0cf246475806bb90.pdf, [accessed 09.04.2019].

Chovancová, B. et al. (2016). *Finančné trhy : nástroje a transakcie*. Bratislava : Wolters Kluwer, 2016. pp. 321. ISBN 978-80-8168-331-2.

Kláseková, M. (2017) Trh s cennými papiermi stále spí. [online]. In: *Trend*. 2017. https://www.etrend.sk/trend-archiv/rok-2017/cislo-12/trh-s-cennymi-papiermi-stale-spi.html, [accessed 08.04.2019].

Meluzín, T. – Zinecker, M. (2009). *Prvotní veřejná nabídka akcií jako zdroj financování rozvoje podniku. 1. vyd.* Brno : Computer Press, 2009, pp. 28-29. ISBN 978-80-251-2620-2.

Ministerstvo financií SR (2014). *Koncepcia rozvoja kapitálového trhu.* https://rokovania.gov.sk/RVL/Material/10755/1, [accessed 09.04.2019].

Ministerstvo financií SR (2015). *Koncepcia pre podporu startupov a rozvoj startupového ekosystému v Slovenskej republike.* https://rokovania.gov.sk/RVL/Material/11930/1, [accessed 09.04.2019].

Národná banka Slovenska (2016). *Kapitálový trh na Slovensku. https://www.nbs.sk/_img/Documents/_PUBLIK.../biatec_02_2016_Lojschova.pdf,* [accessed 08.04.2019].

Revenda, Z. et al. (2014). *Peněžní ekonomie a bankovnictví. 5. vyd.* Praha : Management Press, 2014. pp. 71. ISBN 978-80-7261-240-6.

Slovak Business Agency (2016). A*nalýza prístupu MSP, vrátane startupov, k možnostiam financovania v kontexte podpory vytvorenia jednotného kapitálového trhu v rámci Európskej únie.* www.sbagency.sk/sites/default/files/analyza_mspstartupy_financovanie_jednotny_trh-final.pdf, [accessed 10.04.2019]

Slovak Business Agency (2016). *Využívanie externých foriem financovania MSP. www.sbagency.sk/sites/default/files/analyza_financovania_msp.pdf,* [accessed 09.04.2019].

Contact

Petra Polečová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikových financií
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: petra.polecova@euba.sk

Factors influencing the valuation of technology companies

Anna Polednáková

Abstract
This paper deals with the issue of valuation as well as factors that significantly influence the measurement and management of value in technological start-up companies. It explains why valuation, as well as measuring and managing value in these companies are important for shareholders and for maximizing the value of technology companies. When evaluating these companies, it is necessary to first understand the differences in comparison with established companies, assess the strategic position, determine the stage of the company development, conduct external and internal analysis of competitiveness. Finally, consideration should be given to the required rate of return as well as the choice of valuation methods and models, whether traditional or alternative.

JEL classification*: G 32, D46*
Keywords*: strategic planning, internal and external analysis, valuation technology companies*

1 Introduction

Measuring and managing value in high-tech start-up companies to maximize shareholder value represents a unique challenge for valuation. When evaluating a high-tech start-up company, it is necessary to first understand the differences in comparison with established companies, evaluate the strategic position of the company, identify its stage of development as defined in the operational development conditions, ascertain its stage of development such as. defined in terms of funding and required returns.

Evaluations are needed in many areas and situations. Giving employee stock options as a form of incentive compensation is a common trigger for valuation. When technology companies lack sufficient capital, share options are often an attraction that is used to attract skilled workers. The valuation is thus the basis for a correct estimate of the market value of options at the date of issue and preparation for a possible future revision.

The key role that the valuation process can play in achieving the company's primary financial objective: is to achieve maximum shareholder value. For high-tech start-ups, maximizing shareholder value often involves building a project, convincing buyers or markets that the project has unique potential and substantial value. Annual strategic planning focusing on value and value suggestions can enable shareholders and management to map the optimal direction of the company. When evaluating, management can continually assess the company's strategic position and value.

Companies with a development phase usually have limited results, little or no revenue and no operating profit. High-tech start-up companies share these characteristics, but often with greater degree of uncertainty as they operate in new or emerging markets or in sectors where there are no traditional business models and performance criteria. A further increase in uncertainty is that the company can develop new products that are experimental or totally unknown to their potential customer base or market.

1.1 Methodology of the Research

The main aim of this paper is to give a concise and multidimensional picture of the factors that influence the selection of methods of evaluation of technological start up companies in terms of the needs of current practice. Recently, financial theory and practice have been forced

to deal with unexpected situations. This creates space for the development of financial theory with a consequent impact on its practice. Knowledge of the valuation of technology companies and their innovations creates conditions for successful solution of this problem in practice. This objective corresponds to the structure of the text of the submitted paper.

The processing of the valuation of companies requires the use of several scientific methods, both from the group of general methods and from the group of empirical and exact methods. These are mainly methods of analysis, synthesis, deduction, induction and method of scientific abstraction. The source of elaboration were currently published works of domestic and foreign authors.

1.2 Competitiveness analysis

Traditionally, investors look at important financial indicators such as sales, sales growth, operating margin, asset efficiency and cash flow - as the basis for their decisions. However, these indicators reflect results rather than causes. For proper valuation, what constitutes the cash flow and the value in it must be identified. This is done through an external and internal evaluation of the company's strategic position - competitiveness analysis. These basic principles can also be applied to technology companies. Because the success of a start-up is so closely linked to the time and cost of product development, production and marketing, forecasts must be accurate and detailed. The unwillingness to identify and address key forecasting parameters, including prices, volume, costs and equity investments at each stage of development, is often the first step towards miscalculating the company's actual performance and ultimately its value.

Continuous technological change and short product life cycles do not allow accurate forecasting and contribute to value volatility. For this reason, it is necessary to pay close attention to competitive factors in order to identify the strategic advantages and disadvantages of the company that ultimately determine the rate of return. The holding of tangible assets and the size of the company's assets are less important in a technology company. When technology is a primary asset, most or all of the value in society comes from intangible assets, including intellectual property and human capital. Such fragile and dynamic assets can shrink rapidly, more than property, machinery and equipment. It is therefore important to identify newly created intellectual property and to obtain adequate patents and legal protection.

The lack of adequate capital is a common limitation because initial financing, whether by entrepreneurs, angel investors or venture capitalists, is generally undertaken in order to move the company to the next stage of development at a specified time and cost. High-tech companies generally have little or no credit capacity. The lack of proven products, services or a customer base and several tangible assets means that a start-up company can at best use only limited debt financing, which usually leads to high interest rates and limits management decision-making.

Investors look at significant financial measures - including sales and sales growth, operating margins, asset efficiency and cash flow - as the basis for their decisions. However, these measures reflect results rather than causes. For a more reliable assessment, management must focus on identifying the factors that generate cash flow and value. This is done through an external and internal evaluation of the company's strategic position - competitive analysis.

For start-ups, external analysis begins with an analysis of extremes or sectors, which is often complex, because competitors are small-scale divisions or large corporations, or are relatively unknown. For example, many software companies move from one application of their technology to another because competing or collateral applications emerge and their target market changes are part of the process. Customers emerge and disappear quickly as the distribution channel redefines the end user of the technology.

 ISBN 978-80-225-4656-0

Prospects for revenue growth can change rapidly with technology and its resulting products and customers. This uncertainty raises high risk capital requirements for investors during the initial funding of new technology. Without much information about the company's potential products, customers and competitors, the higher risk is associated with higher returns.

Companies that acquire the necessary skills can dramatically change their value as technology moves from concept to product, to customers, and turns them into cash flow. Thus, management must constantly identify missing features that hinder success. It must constantly review the cost of marketing, which can cause significant fluctuations in company valuation. Failures and delays can make society particularly vulnerable.

Most important in internal analysis is the ongoing study of how technology will lead to products or services and ultimately to cash flows. This analysis begins with a review of the forecast plan as well as the financial investment needed to complete and complete the product. Competitive advantages that support predicted volumes, prices and margins must be carefully examined. Uncertainties may require adjustments to the forecast over time, or a thorough application of probability analysis to quantify potential outcomes. Given that people in key positions are usually important at the development stage, particular attention must be paid to both management and technical staff. Executives are often “scientists” with little management expertise or experience, and there may be gaps in sales and marketing, manufacturing or finance. While competencies in these functional areas may be less critical at an earlier stage, the management team must develop the required expertise and experience to enable the company to advance in growth or liquidity.

1.3 Emphasis on Planning

In start-up companies, it is important to place emphasis on planning for valuation. Planning can lead to more efficient use of cash, which will reduce the need for finance and lead to increased returns for investors.

In order to understand the main differences in start - up high - tech companies in the analysis of the competitive position, it is necessary to determine its relevant development phase. This is an essential part of the valuation of a start-up company. Determining the degree of development of a company will help to determine which method or combination of methods is most appropriate for valuing these companies, while helping to assess risk, achieve growth plans or potential sales. The discount rate plays a practical role in assessing return on each stage of development. The discount rates are higher for start-ups due to the higher risk of generating future cash flows and longer periods. By understanding the background of the company, its development, including the analysis of its external and internal factors and risk, it is possible to move to the evaluation of the company.

While many established businesses survive and even prosper with little formal strategic planning, planning for technology start-ups is more important. The comprehensive plan focuses management's attention on the markets and customers and the products needed to serve them. It can also lead to a more efficient use of cash, which will reduce the amount of funding needed, ultimately leading to an increase in return on investors.

Deficiencies in plans or plans with significant gaps usually indicate weaknesses or lack of expertise in key functional areas. As a result, it is difficult, if not impossible, to produce realistic forecasts of the cost and time needed to move a company from one development phase to another. The result - uncertain goals, lack of clear direction and little or no focus on future cash flows - means increased risk and reduced value. If there are strategic disadvantages or if it is not possible to acquire basic skills, the plan should logically move the company towards

 ISBN 978-80-225-4656-0

alternative strategies, including selling to a strategic buyer, merger or even liquidation, to minimize losses.

The company in Phase 1 has not yet received any product revenue and has a limited spending history and usually an incomplete management team with an idea, plan and possibly early product development. Initial capital or first-round financing is usually provided at this stage by friends and family angels or venture capital companies with a focus on start-ups, and the securities issued by this investor are occasionally in the form of ordinary shares, but are more often in the form of preferred stocks.

In Phase 2, the company has no revenue from the product, but considerable expenditure, as product development is ongoing and business problems are considered understandable. During this phase, the second or third round of funding usually occurs. Typical investors are venture capital companies that can provide additional management or board expertise. The securities issued by this investor are usually in the form of preferred shares.

The company in Phase 3, usually makes significant progress in product development; key development milestones (eg hiring a management team) have been met; and development is coming to an end, but often there are no product returns. Later rounds of funding usually occur during this phase. Typical investors are venture capital companies and strategic business partners. The securities normally issued to these investors take the form of preferred shares.

In Phase 4, met other key milestones in development (eg first customer orders, first shipments) and has some product returns, but often still works at a loss. Mezzanine rounds of funding usually occur during this phase.

In Phase 5, has revenue from products and achieves financial success measures such as operating profitability or positive cash flows. A liquidity event, such as an IPO or the sale of a business, could occur at this stage.

In Phase 6, the company has an established history of cash-generating operations or **generates positive cash flows. IPO may also occur during this phase.**

1.4 Risk and discount rate

The practical guidance on the valuation of companies is also provided by the guidance on the return required by investors at companies at different stages of development. This guideline classifies four stages of development that assist in determining the appropriate discount rate for an award-winning company.

1. Initial investments shall normally be made in undertakings less than one year old. Risk financing at this stage is usually provided by individual risk investors (eg angel investors). This funding is essentially used for product development, prototype testing and marketing testing. The return on investment at this stage is between 50% and 70%.

2. Initial investment or "initial development" shall be undertaken in enterprises that have developed prototypes that appear viable and for which additional technical risk is considered minimal, although commercial risk may be significant. At this stage, smaller risk investors often provide capital for basic product development. The rate of return on investment at this stage is between 40% and 60%.

3.Establishments in the second or 'expansion' phase usually supply a certain product to customers. Larger risk investors at this stage often provide revenue growth, product and service marketing and distribution. The return on investment at this stage is in the range of 35% to 50%.

4. Funding at the bridging / IPO stage shall include activities such as pilot plant construction, production design and production testing, as well as financing the bridging in

anticipation of a later IPO. The rate of return on investment at this stage is between 25% and 35%.

The discount rates are higher for start-ups due to the higher degree of uncertainty in receiving future cash flows and the longer period in which they are received if they are generated. By understanding the background of the company - including an analysis of its external and internal environments, development phases and consequently its risk characteristics - it is possible to move to a real appraisal of the technological start up companies.

3 Conclusions and policy implications

High-tech start-up companies are among the riskiest investments, while offering potentially high returns. The correct evaluation of companies begins with a strategic analysis of the internal and external environment of the company in order to identify strengths and weaknesses. Thorough business planning with constant updates is essential to monitor progress and reevaluate the ever-changing likelihood of future success. Evaluating high technology start-ups is a very complex process with a high degree of subjectivity. Nevertheless, there are prerequisites for these companies to assess themselves correctly and ultimately decide on their further development.

Acknowledgement
The article is a partial output of research project VEGA MŠ SR VEGA 1/0007/19. "Asset allocation in a low interest rate environment in the financial and non-financial companies in the Slovak republic”

References

Berger,P, Ofek,E. (1995).Diversification Effect on Firm Value. *Journal of Financia Economics,* 37, January , p. 39-65.

Cihan,M., Tice, S. (2015). Do diversi or Focused Make Better Acquisitionns . *Paper Presented the American Finance Associations Annual Meetings.*

Gaughan,A.P.,(2010). *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings*. 5th ed Willey,ISBN 10-0470561963.

Hrvoľová, B. a kolektív. 2015. *Analýza finančných trhov*. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7478-948-9

Lang, L., Stulz,R., (1994).Tobins .q. Corporate Diversification and Firm Performance, *Journal of Political Economy* 102, December, p. 1248-1289.

Levy, H. - Sarnat, M. 1999. *Kapitálové investice a finanční rozhodování.* Praha : GRADA Publishing, 1999. ISBN 80-7169-504-1.

Mellen, M.CH.-Evans, F.C.: *Valuations for Merger and Acquisition*, (2010). Wiley, New jersey, USA ISBN 978-0-470-60441-0.

Sudarsanam, S., (2010). *Creating value from mergers and Acquisitions.* Harlow, England, Pearson Education limited, ISBN 978-0-273-71539-9.

Villalonga, B., (2004). Diversification Discount or premium*? Journal of Finance 59, April, p. 479-506.*

Contact

Anna Polednáková
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikových financií
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: anna.polednakova@euba.sk

Optimalizácia podnikových procesov využitím analýzy hodnotových tokov
Optimize business processes using Value stream mapping

Klaudia Porubanová – Nikola Púčková

Abstract
Since the early 1920s, individual organizations have been influenced by many factors, which have resulted in the need to improve individual business processes continuously. Technology is the most important factor. These technologies (especially the Internet) offer a large number of possibilities, ultimately increasing the overall level and strength of competition. It makes organizations need to improve business processes radically, or dramatically. The aim of the paper is a detailed mapping and understanding of material and information flows of the surveyed company and the creation of a value flow map, which will serve for a detailed analysis and assessment of the current state of the company. Based on the analysis we identify bottlenecks, wastes, shortcomings of the company and then propose measures to eliminate these shortcomings, which will streamline the value flow in the company.

JEL classification*: O33*
Keywords*: optimalization, value stream mapping, material flow*

1 Úvod

V dnešnej dobe, ak sa chcú spoločnosti udržať na poprednom mieste na trhu a uspokojovať potreby a želania svojich zákazníkov je potrebné, aby boli flexibilné, čiže aby svoje podnikové procesy dokázali prispôsobovať dopytu. V prípade, ak daná spoločnosť nebude dostatočne pružná a prispôsobivá dopytu zákazníkov, môže nastať situácia, kedy sa spotrebitelia začnú obracať po konkurenčných spoločnostiach, ktoré budú schopné ich želania a potreby uspokojiť. Preto je veľmi podstatné, aby spoločnosti venovali svoju pozornosť najmä priebežnému zlepšovaniu podnikových procesov.

2 Stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Snáď každý človek, ktorý si vystál dlhú radu v obchode sa niekedy zamýšľal nad tým, ako zlepšiť samotný proces. Pod pojmom proces Řepa, V. (2007) rozumie vybavenie jednotlivých potrieb a požiadaviek zákazníkov, pričom účelom tohto procesu je zabalenie a predaj tovaru zákazníkovi a prijatie samotnej platby. Tento proces začína zaradením zákazníka do rady a končí v momente, keď daný zákazník opustí obchod s tovarom, ktorý si kúpil a v ruke drží pokladničný blok o zaplatení. V súčasnosti zlepšovanie podnikových procesov v organizáciách je veľmi dôležité z dôvodu udržania sa na trhu. V priebehu dvadsiatich rokov sa stalo zvyklosťou, teda aspoň v zdravších ekonomikách, že spoločnosti sú nútené na základe neustále nových požiadaviek svojich spotrebiteľov, neprestajne rozmýšľať o zlepšovaní svojich podnikových procesov. V prípade, ak daná spoločnosť neuspokojí potreby a požiadavky svojich zákazníkov, majú možnosť obrátiť sa na množstvo iných konkurenčných spoločností, ktoré budú schopné tieto požiadavky splniť. To je sila a moc konkurenčného prostredia. Preto čoraz viac spoločností začína pracovať a rozmýšľať nad svojimi podnikovými procesmi, a to vo forme priebežného zlepšovania. Košťuriak, J. (2000) uvádza, že organizácie svetovej triedy, na to aby si zabezpečili popredné miesto na trhu sa snažia svoje nedostatky eliminovať a zlepšovať. Ich hlavnými prioritami je najmä udržiavať si stabilitu všetkých procesov, vytvárať nízke zásoby, minimálne prestoje, žiadne nepodarky, pretypovanie strojov a zariadení by malo trvať čo najkratší čas, snažia sa udržiavať si kvalifikovaných a motivovaných pracovníkov, následne rozvíjať ich zručnosti a potenciál, čo vedie k nízkej fluktuácii. Inými slovami môžeme povedať, že sa snažia o neustále zlepšovanie podnikových procesov.

Avšak od začiatku 20. rokov minulého storočia sú jednotlivé organizácie ovplyvnené mnohými faktormi, ktoré majú za dôsledok to, že nevyhnutnosť zlepšovania jednotlivých podnikových procesov sa neustále zrýchľuje. Najvýznamnejším faktorom sú práve technológie. Tieto technológie (najmä internet) prinášajú veľké množstvo možností, čo v konečnom dôsledku spôsobuje zvyšovanie celkovej úrovne a sily konkurencie. Čo vedie k tomu, že organizácie majú potrebu zlepšovať podnikové procesy radikálne, čiže dramaticky. Ďalším faktorom je otvorenie svetových trhov, s čím súvisí oslobodzujúci a otvorený obchod, čo privádza na trhy omnoho viac organizácií, čím sa zvyšuje konkurenčná sila. V súčasnosti nestačí na daný trh len prísť a pôsobiť, dnes ide o boj o prežitie. Tento vývoj v konkurenčnom prostredí má globálny charakter a len veľmi malé množstvo odvetví si môže dovoliť sa im vyhnúť.

Nadbytočná práca, čakanie, prestoje, vysoké zásoby, zbytočné pohyby bez pridanej hodnoty, nepodarky, plytvanie a pod. Toto sú problémy, ktoré v dnešnej dobe rieši mnoho organizácií, avšak mnohokrát bez pochopenia a porozumenia samotnej podstaty podnikových procesov a príčin vzniku daných problémov. Spoločnosti nespočetnekrát tlačia na to, aby hlavní účastníci procesu začali riešiť problémy, avšak bez akejkoľvek predchádzajúcej analýzy, pretože nie je dostatok času. Takéto konanie spravidla prináša nielen ďalšiu stratu času, ale i žiadny výsledok. Preto je veľmi dôležité pred samotným riešením problému dostatočne analyzovať podnikové procesy a toky, pochopiť ich podstatu a získať čo najviac informácií o ich priebehu. (Košturiak, 2000)

V nepripravených podnikoch môžu byť hrozby týkajúce sa informačnej bezpečnosti ľahko implementované vo forme bezpečnostných incidentov. Takéto podniky majú málo vedomostí o hrozbách, bezpečnostných incidentoch a chýbajú pokročilé možnosti na zabezpečenie svojich informačných aktív, najmä z dôvodu neidentifikovanej potreby riešiť otázky bezpečnosti informácií zo strany vedenia podniku, ale aj z dôvodu nedostatku finančných a materiálnych zdrojov, nekvalifikovaných a neskúsených zamestnancov.(Korček et al. 2018)

Túto analýzu podnikových procesov a tokov nazývame aj ako analýza hodnotových tokov, resp. Value Stream Mapping. Pričom pod označeným hodnotový tok chápeme činnosti a aktivity, ktoré na jednej strane pridávajú a na druhej strane nepridávajú hodnotu výstupu. Avšak tieto činnosti sú za daných podmienok v organizácii veľmi dôležité na zhotovenie samotného výrobku. Ide o aktivity ako napríklad vývojové, výrobné, logistické činnosti, spracovávanie objednávok, plánovanie a pod. Naopak, do hodnotového toku neprináležia činnosti, ktoré nijakým spôsobom nepridávajú žiadnu hodnotu výstupu, a taktiež sú nepotrebné na zhotovenie daného výrobku. Ide o plytvania, prestoje a rôzne neefektívnosti, ktoré sa v organizácii nachádzajú. Preto cieľom analýzy hodnotových tokov je tieto neefektívnosti a plytvania identifikovať a eliminovať. (Fekete, 2009) Výsledkom analýzy hodnotového toku je mapa hodnotového toku, ktorá pozostáva z troch častí, a to z informačných tokov, procesnej mapy, ktorá obsahuje materiálový tok a z tzv. časovej osi, ktorá zodpovedá procesnej mape.(VSM) Na začiatku tvorby mapy hodnôt je veľmi dôležité začať od samotného zákazníka, čiže od jeho požiadavky, na základe ktorej vieme aká je jeho potreba. Je potrebné tiež stanoviť počet pracovných dní v aktuálnom mesiaci, počet zmien, v ktorých sa momentálne pracuje a aké množstvo výrobkov sme schopný vyprodukovať za jeden deň.(Kučerák, 2017)

Začiatok podnikového procesu je jasne stanovený a určený, pričom sa začína konkrétnym signálom, resp. udalosťou. Tento začiatok podnikového procesu nazývame koreň procesu. Koniec podnikového procesu sa neurčuje vyprodukovaním výrobku, čiže výstupu, ale určuje sa prevzatím daného produktu samotným zákazníkom, pričom získavame aj spätnú väzbu.(Kubiš, 2007)

 ISBN 978-80-225-4656-0

Podnikové procesy nepredstavujú niečo výnimočné a neobvyklé, čo sa vyskytuje len v samotných organizáciách. Ak sa rozhliadneme navôkol, zistíme že sa nachádzajú všade, čo znamená, že ich môžeme analyzovať, skúmať a pozorovať na každom rohu. Stretávame sa s nimi v každodennom živote, a preto sa mnohokrát stáva, že význam a podstatu tohto slova si ani neuvedomujeme. (Papulová a kol. 2014)

Podstata v efektívnom a úspornom fungovaní podnikových procesov spoločnosti spočíva v zjednodušovaní, ktoré môžeme uskutočňovať vo viacerých oblastiach spoločnosti. Napríklad v organizačnej štruktúre, čím zabezpečíme nielen lepšiu komunikáciu, ale i spoluprácu medzi jednotlivými pracovníkmi. Zjednodušovať môžeme aj zložité a komplikované systémy riadenia, pracovné metódy, výrobné a logistické systémy, samotný komunikačný a finančný systém, ale i systém kalkulácie nákladov a výpočet odmien zamestnancov.(Košturiak, 2000)

Jednotlivé procesné toky sa môžu uskutočňovať v priamej nadväznosti, čiže nasledujúcu činnosť nemožno vykonať bez toho, aby sa predchádzajúca činnosť ukončila. Avšak môžu sa uskutočňovať aj paralelne, čiže súčasne, ak to charakter jednotlivých činností umožní. (Svozilová, 2011)

Podľa Košturiaka, J. (2000) zlepšovanie podnikových procesov môže prebiehať prostredníctvom dvoch prístupov, a to:

- Zlepšením logistických a výrobných systémov – toto zlepšenie zvyčajne uskutočňuje samostatne zostavený kvalifikovaný tím, napr. redukciou zásob, zmenou systému riadenia, materiálových tokov a pod.

Zlepšením procesov na samotnom pracovisku – pričom do tohto zlepšenia sú zaangažovaní všetci zamestnanci, a to priamo v dielňach.

3 Výskumný dizajn

Cieľom príspevku je detailné zmapovanie a pochopenie materiálových a informačných tokov skúmanej spoločnosti a zhotovenie mapy hodnotového toku, ktorá bude slúžiť na detailnú analýzu a posúdenie súčasného stavu podniku. Pričom na základe analýzy identifikujeme úzke miesta, plytvania, nedostatky podniku a následne navrhneme opatrenia na elimináciu uvedených nedostatkov, ktoré zefektívnia hodnotový tok v podniku. Skúmaný podnik sa zameriava na sériovú výrobu v automobilovom priemysle s dlhoročnou tradíciou.

4 Výsledky výskumu

Cieľom mapovania hodnotového toku súčasnej situácie spoločnosti bolo určiť jednotlivé toky materiálu a informácií, ktoré putujú od zákazníka, k dodávateľovi, cez samotnú výrobu komponentov, až po export produktov k zákazníkovi. Pričom výsledkom celého mapovania je mapa hodnotového toku, určenie úzkych miest, nedostatkov a plytvaní, ktoré sme sa snažili minimalizovať, prípadne eliminovať prostredníctvom nových návrhov a odporúčaní. Pre zmapovanie a analýzu hodnotového toku sme si vybrali najdôležitejšieho odberateľa, z hľadiska objemu výroby, ktorý vyrába viaceré druhy výrobkov.

Po rozdelení jednotlivých výrobkov spoločnosti do výrobkových skupín, určením reprezentanta výrobkovej skupiny, zmapovaním a pochopením materiálových a informačných tokov, nasleduje tvorba mapy hodnotového toku, ktorá je veľmi dôležitá na vykonanie analýzy súčasného stavu spoločnosti, prostredníctvom ktorej môžeme identifikovať plytvania, úzke miesta, vysoké zásoby a nedostatky, ktoré sa budeme následne snažiť odstrániť, resp. minimalizovať. Do hodnotového toku nepatria žiadne činnosti, ktoré nepridávajú hodnotu konečnému výrobku a za ktoré zákazník nie je ochotný zaplatiť, preto samotnou analýzou tieto činnosti identifikujeme a následne eliminujeme.

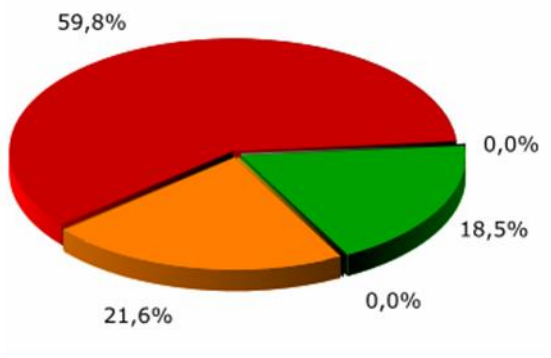
 ISBN 978-80-225-4656-0

Mapa hodnotového toku znázorňuje priebežný čas výroby, ktorý je 17,25 dní. Čo predstavuje, že 17 dní a 6 hodín trvá, kým sa výrobok transformuje zo vstupu na výstup a bude dodaný zákazníkovi. Čas spracovania výrobku je 205,53 sekúnd, čo znamená, že počas tejto doby sú na výrobku realizované jednotlivé činnosti, za ktoré je zákazník ochotný zaplatiť a ktoré menia jeho podstatu. VA index je 0,014 %, čiže len 0,014 % času pridáva výrobku hodnotu z celkového priebežného času výroby a zvyšok predstavuje plytvanie. Z mapy hodnotového toku môžeme spozorovať plytvanie v podobe nadmerného skladovania komponentov medzi prvou a druhou operáciou, a to až 12 606 ks, čiže 51 paliet. Toto množstvo komponentov sa v medzioperačných zásobách zdrží 9,32 dní, čo predstavuje 54,03 % z priebežného času výroby. Celkové medzioperačné zásoby tvoria 13 865 ks, čo je 534 paliet hotových výrobkov. Najmenšie medzioperačné zásoby sa nachádzajú medzi druhou a treťou operáciou, a to 277 ks komponentov, čiže 2 palety. Medzi treťou operáciou (zváranie) a štvrtou operáciou (KTL navesovanie) vzniká plytvanie v podobe čakania, a to z dôvodu, že výrobný cyklus operácie zváranie (58,8 sekúnd) je dlhší ako výrobný cyklus operácie KTL – navesovanie (34,7 sekúnd).

Príčinou vzniku nadmerných zásob a plytvania v podobe prestojov je práve nevyváženosť jednotlivých výrobných cyklov. Čas trvania jednotlivých výrobných cyklov je nevyvážený, čo na jednej strane spôsobuje tvorbu medzioperačných zásob, keď je výrobný cyklus kratší ako nasledujúci a na druhej strane vznikajú prestoje, a to v prípade, ak je výrobný cyklus dlhší ako nasledujúci. Najdlhšie výrobné cykly majú operácie 100 % kontrola a zváranie. Pričom výrobný cyklus operácie zváranie je veľmi blízko výrobnému taktu (77 sekúnd), čo znamená, že ak by sa zvýšil na túto hodnotu, spôsobilo by to neschopnosť plnenia požiadaviek zákazníka. Preto sme sa rozhodli tieto operácie bližšie analyzovať, prostredníctvom softvéru AviX, ktorý prostredníctvom videozáznamu dokáže jednotlivé činnosti, ktoré sú vykonávané počas výrobného cyklu analyzovať a rozčleniť do jednotlivých skupín, ktoré vieme následne optimalizovať. Operácia vypeňovanie má výrobný cyklus 40 sekúnd, čo sa veľmi približuje výrobným cyklom operácií 100 % kontrola a zváranie, avšak zaoberať sa touto operáciou sme nepovažovali za dôležité, nakoľko do operácie vypeňovanie vstupuje len 40 % druhov výrobkov. Analýzu operácie 100 % kontrola sme vykonali na základe videozáznamu, prostredníctvom ktorého sme zachytili činnosť operátora, ktorý kontroloval vylisovaný komponent F6RA.805.2754060, a taktiež prostredníctvom softvéru AviX. Kontrola komponentu pozostávala z obrusovania 8 otvorov na skrutky a z vyklepávania pokriveného komponentu. Výrobný cyklus operácie 100 % kontrola je 49,00 sekúnd, pričom prostredníctvom programu AviX sme jednotlivé činnosti výrobného cyklu operácie 100 % kontrola rozčlenili do troch skupín. Červená farba predstavuje činnosti, ktoré výrobku nepridávajú hodnotu a ktoré je potrebné eliminovať. Oranžová farba znázorňuje činnosti operátora, ktoré taktiež komponentu nepridávajú hodnotu, ale sú nevyhnutné na vykonanie operácie a zelená farba vyjadruje činnosti, ktoré samotnému komponentu pridávajú hodnotu a menia jeho charakter.

Obr. č. 1 znázorňuje, že až 59,8 % predstavujú činnosti, ktoré komponentu nepridávajú hodnotu, čo znamená, že ide o tzv. plytvania v podobe chôdze a hľadania pracovného nástroja, ktoré trvajú 29,3 sekúnd z celého výrobného cyklu. Tieto činnosti je potrebné eliminovať pre skrátenie výrobného cyklu. Činnosti, ktoré nepridávajú hodnotu komponentu, ale sú pre 100 % kontrolu potrebné, predstavujú 21,6 %, čiže 10,6 sekúnd z celkového trvania výrobného cyklu. Ide o činnosti ako vybratie komponentu z palety, uloženie komponentu na pracovný stôl, výmena nástroja, uchopenie pracovného nástroja – brúsky, výmena pracovného nástroja – brúska, kladivo, uchopenie komponentu a uloženie komponentu do palety.

Obrázok 1
Rozdelenie činností výrobného cyklu operácie 100% kontrola do skupín



Loss:	29,3 s	60%
Wait:	10,6 s	22%
Required:	0,0 s	0%
Non-value adding:	39,9 s	81%
Value adding:	9,1 s	19%
Total time:	49,0 s	
z toho zlá ergonómia:	0,0 s	0%

Zdroj: vlastné prepočty

Aktivity, ktoré pridávajú hodnotu samotnému komponentu a za ktoré je zákazník ochotný zaplatiť predstavujú 18,5 %, to je 9,1 sekúnd. K týmto činnostiam patrí brúsenie a vyklepanie zohnutého komponentu.

Pre lepšie pochopenie priebehu výrobného cyklu operácie 100 % kontrola uvádzame tabuľku č. 1, ktorá znázorňuje jednotlivé činnosti, z ktorých cyklus pozostáva spolu s časmi ich trvania. Činnosti zvýraznené červenou farbou predstavujú aktivity, ktoré nepridávajú hodnotu, oranžovou farbou sú vyznačené činnosti, ktoré taktiež nepridávajú hodnotu, ale sú nevyhnutné pre danú operáciu a zelenou farbou sú označené činnosti, ktoré pridávajú hodnotu komponentu.

Tabuľka 1
Činnosti výrobného cyklu operácie 100 % kontrola

Poradové číslo	Činnosti	Čas trvania činnosti [v sek.]
1.	Vybratie komponentu z palety	0,3 sek.
2.	Uloženie komponentu na pracovný stôl	0,2 sek.
3.	Chôdza – pre pracovný nástroj	3,0 sek
4.	Hľadanie pracovného nástroja	20,9 sek.
5.	Chôdza – s pracovným nástrojom k pracovnému stolu	5,4 sek.
6.	Výmena pracovného nástroja	7,3 sek.
7.	Uchopenie pracovného nástroja - brúsky	0,6 sek.
8.	Brúsenie – 8 otvorov	8,2 sek.
9.	Výmena pracovného nástroja – brúska, kladivo	0,5 sek.
10.	Vyklepanie pokriveného komponentu	0,9 sek.
11.	Uchopenie komponentu	0,8 sek.
12.	Uloženie komponentu do palety	0,9 sek.

Zdroj: vlastné prepočty

 ISBN 978-80-225-4656-0

5 Diskusia

Na základe analýzy mapy hodnotového toku, výrobných operácií, kvality, ale i samotnej analýzy napĺňania paliet a logistických procesov sme identifikovali viaceré nedostatky a plytvania, a to:

- Nevyvážené výrobné cykly jednotlivých výrobných operácií, čo spôsobuje nadmerné zásoby a prestoje,
- Dlhé časy činností výrobného cyklu 100 % kontrola, ktoré nepridávajú komponentu F6RA.805.2754060 žiadnu pridanú hodnotu,
- Odlišnosti v baliacich predpisoch paliet a nerovnomerných časov napĺňania paliet,
- Dlhé časy státia elektrický vysokozdvižných vozíkov naprázdno.

Na základe týchto zistení sme sa rozhodli navrhnúť optimálne riešenia, ktoré by mohli súčasnú situáciu spoločnosti zlepšiť.

Svoje návrhy a odporúčania na zlepšenie súčasnej situácie v spoločnosti sme začali výrobnými operáciami, ktoré majú najdlhšie výrobné cykly, a to konkrétne 100 % kontrola a zváranie.

Pri operácii 100 % kontrola sme sa v prvom rade zamerali na odstránenie činností, ktoré nepridávajú komponentu žiadnu pridanú hodnotu, ako sú:

- Chôdza pre pracovný nástroj,
- Hľadanie pracovného nástroja,
- Chôdza s pracovným nástrojom k pracovnému stolu.

Pri analýze sme prostredníctvom softvéru AviX zistili, že samotná chôdza pre pracovný nástroj a s pracovným nástrojom predstavuje 8,4 sekúnd a hľadanie pracovného nástroja trvá 20,9 sekúnd.

Chôdza je aktivita, ktorú môžeme v našom prípade odstrániť novým rozmiestnením, resp. novým riešením pracoviska, čím skrátime vzdialenosť medzi pracovným stolom a miestom uloženie pracovných nástrojov.

Operátor musí chodiť od jedného pracovného stola, ktorý je posuvný na kolieskach ku stolu, prípadne ku skrini, kde sú uložené pracovné nástroje. Na to, aby sme tento pohyb zamedzili sme navrhli nový pracovný stôl, do ktorého bude možné uložiť pracovné nástroje, ktoré operátor potrebuje na kontrolu komponentov, čím eliminujeme chôdzu. V prípade, ak operátor bude potrebovať nový nástroj iba sa zohne pod pracovný stôl a vyberie daný pracovný prostriedok. Taktiež si môžeme všimnúť na zemi ležiaci kábel od brúsky, čo môže byť v mnohých prípadoch nebezpečné, a preto sme navrhli daný pracovný stôl prisunúť ku stene, pričom daná brúska bude zavesená nad stolom, čím operátor brúsku iba uchopí, vybrúsi jednotlivé otvory a pustí, čím sa automaticky vráti na pôvodné miesto. Taktiež si môžeme všimnúť nešťastné uloženie paliet, ktoré v tomto prípade musia byť pracovníkom obchádzané, a preto navrhujeme určiť presné miesto uloženia paliet, tak aby operátorovi neprekážali v pracovnej činnosti.

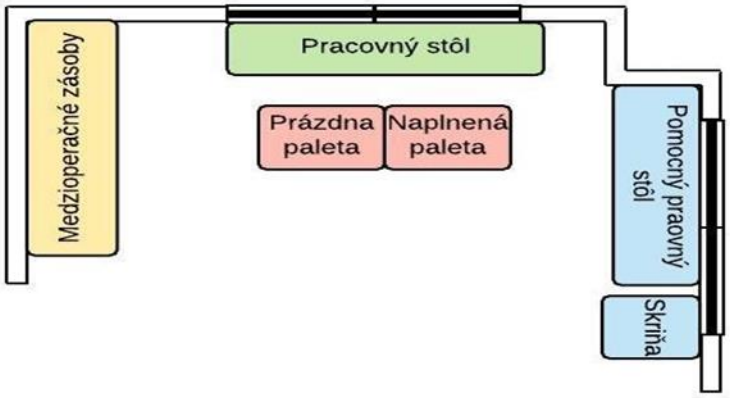
Druhou činnosťou, ktorá nepridáva komponentu žiadnu pridanú hodnotu je hľadanie pracovných nástrojov. Určitým dôkazom je nám opäť obrázok č. 6, kde si môžeme všimnúť neusporiadanosť nástrojov. Preto navrhujeme obnovenie metódy 5S, keďže táto metóda v spoločnosti je zavedené, ale nie je dostatočne dodržiavaná a obnovovaná, čo zapríčiňuje

v niektorých prípadoch hľadanie, chaos a neporiadok. Je potrebné vykonať päť činností, ktoré metóda 5S predstavuje, a to:

- **Seiri** – ide o činnosti, kedy je potrebné roztriediť všetky pracovné nástroje, ktoré sa nachádzajú na pracovisku 100 % kontrola na dve skupiny, a to na skupinu zbytočných nástrojov, ktorú je potrebné odstrániť a na skupinu nevyhnutných nástrojov,
- **Seiton** - predstavuje umiestniť všetky nevyhnutné pracovné nástroje, na vopred určené miesto,
- **Seiso** - je činnosť, ktorá je zameraná na čistenie pracoviska, odstránenie odpadu, nečistôt a prachu,
- **Seiketsu** - ide o určenie daných pracovných postupov, pravidiel, ktoré je potrebné dodržiavať, aby sme predchádzali neporiadku a chaosu. Taktiež je veľmi dôležité všetky pracovné nástroje viditeľne označiť, aby boli ľahko vyhľadateľné,
- **Shitsuke** – predstavuje sebadisciplínu, čiže neustále dodržiavanie všetkých päť činností, ktoré by sa mali stať každodennou rutinou operátorov.

Na základe metódy 5S budú mať jednotlivé pracovné nástroje, prostriedky a palety opäť svoje označenie a vopred určené miesto, čím operátor získa lepšiu prehľadnosť. Nové rozmiestnenie pracoviska 100 % kontrola sme navrhli na základe nami navrhovaných riešení ako sú nový pracovný stôl s úložným priestorom na pracovné nástroje, prisunutie pracovného nástroja ku stene, zavesenie brúsky nad stôl, ktorá sa bude automaticky vracať na pôvodné miesto, určenie miesta na ukladanie paliet a taktiež i obnovenie metódy 5S.

Obrázok 2
Nové rozmiestnenie pracoviska 100 % kontrola

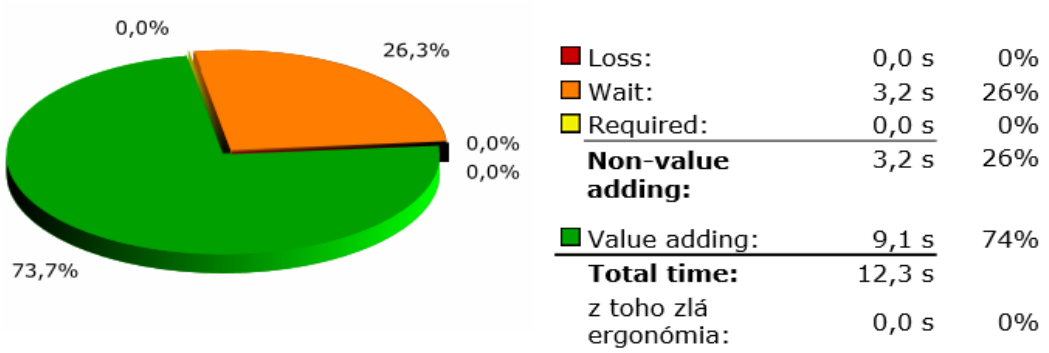


Zdroj: vlastné spracovanie

Ďalej sme prostredníctvom programu Avix nasimulovali výrobný cyklus operácie 100 % kontrola, a to po zavedení všetkých odporúčaní, návrhov a odstránení činností, ktoré komponentu nepridávajú žiadnu pridanú hodnotu.

 ISBN 978-80-225-4656-0

Obrázok 3
Rozdelenie činností výrobného cyklu operácie 100 % kontrola po odstránení plytvania



Zdroj: vlastné prepočty

Po odstránení všetkých plytvaní, v podobe chôdze a hľadania sme dokázali skrátiť výrobný cyklus operácie 100 % kontrola na 12,3 sekúnd. Pričom aktivity, ktoré pridávajú hodnotu komponentu tvoria 73,7 % %, čo je 9,1 sekúnd a činnosti, ktoré nepridávajú hodnotu, ale sú nevyhnutné pre operáciu tvoria 26,3 %, čiže 3,2 sekúnd. Samotný výrobný cyklus sa nám podarilo skrátiť o 36,7 sekúnd, čo je 30,75 %.

Pre lepšie porovnanie súčasného stavu operácie 100 % kontrola a navrhovaného, resp. budúceho stavu uvádzame tabuľku č. 4, ktorá znázorňuje činnosti výrobného cyklu po odstránení činností nepridávajúcich hodnotu.

Tabuľka 2
Činnosti výrobného cyklu operácie 100 % kontrola po odstránení plytvania

Poradové číslo	Činnosti	Čas trvania činnosti [v sek.]
1.	Vybratie komponentu z palety	0,3 sek.
2.	Uloženie komponentu na pracovný stôl	0,2 sek.
4.	Uchopenie pracovného nástroja - brúsky	0,6 sek.
5.	Brúsenie – 8 otvorov	8,2 sek.
6.	Výmena pracovného nástroja – brúska, kladivo	0,5 sek.
7.	Vyklepanie pokriveného komponentu	0,9 sek.
8.	Uchopenie komponentu	0,8 sek.
9.	Uloženie komponentu do palety	0,9 sek.

Zdroj: vlastné prepočty

Záver

Na to, aby sme skrátili priebežný čas výroby, odstránili a minimalizovali viacero zistených plytvaní a nedostatkov sme navrhli viaceré odporúčania, prostredníctvom ktorých sme boli schopní minimalizovať medzioperačné zásoby, prestoje medzi jednotlivými operáciami a taktiež sa nám podarilo zvýšiť vyťaženie vysokozdvižných vozíkov. Výrobný cyklus operácie 100 % kontrola, ktorý trval 49,00 sekúnd sme znížili prostredníctvom odstránenia všetkých činností, ktoré komponentu F6RA.805.2754060 nepridávali žiadnu hodnotu na 12,3 sekúnd. Tieto činnosti, ktoré nepridávali žiadnu pridanú hodnotu komponentu sme eliminovali na základe nového rozmiestnenia pracoviska 100 % kontrola, zakúpením nového pracovného

stola, kde si bude operátor môcť ukladať potrebné pracovné nástroje na vykonávanie kontroly a tiež i obnovením metódy 5S. Skrátením výrobného cyklu 100 % kontrola sme zároveň znížili medzioperačné zásoby medzi prvou a druhou operáciou, a to o 4 931 kusov, čiže o 60,88 %. Tieto medzioperačné zásoby sa v sklade budú zdržiavať 5,68 dní, čo znamená, že sme ich dokázali skrátiť o 3,64 dní.

V súčasnosti priebežný čas výroby predstavuje 17,25 dní, ale po zavedení všetkých návrhov a odporúčaní sme dokázali tento čas skrátiť na 16,55 dní, čo predstavuje skrátenie o 0,7 dňa, číže o 16 hodín a 48 minút.

Z mapy hodnotového toku pre budúci stav môžeme spozorovať aj zníženie medzioperačných zásob o 11,76 %, čo konkrétne predstavuje 1630 ks, čiže 62 paliet hotových výrobkov.

Na základe týchto zlepšení dokážeme vyprodukovať aj viac komponentov F6RA.805.2754060, a to až o 648 ks za jeden deň, čo za jeden mesiac predstavuje 19 440 kusov, čiže navrhované riešenia prinesú spoločnosti čistý zisk za mesiac 41 212,80 €. Čo znamená, že návratnosť investície sú 3 mesiace a 21 dní.

Z toho vyplýva, že spoločnosť je schopná na základe odporúčaní a návrhov dodať komponenty zákazníkovi rýchlejšie o 0,7 dňa a vo väčšom množstve, a to o 648 ks za jeden deň.

Poznámka
The paper was elaborated within VEGA 1/0436/17 Conceptual Frameworks of IT Governance and their impact on the competitiveness of companies in the Slovak Republic – proportion 100%.
Príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA 1/0436/17 Koncepčné rámce IT Governance a ich vplyv na konkurencieschopnosť podnikov v SR s podielom 100 %.

Použitá literatúra (References)

Fekete, Milan. (2009). *Štíhly produkčný systém*. Bratislava : KARTPRINT, 2009. ISBN 978-0-9837898-2-6.

Košturiak, J. a kol. (2000). *Projektovanie výrobných systémov pre 21. storočie*. Žilina: Žilinská univerzita, 2000. ISBN 978-80-552-0246-4.

Korček, F. & Bolek, V. & Romanová, A. & Richnák, P. (2018). Practicing Information Security Management System in E–Commerce. *Ad Alta: Journal Of Interdisciplinary Research*, Vol. 8, Issue 1, pp. 207-212. ISSN 2464-6733.

Kubiš, J. (2007). *Procesy podniku a ich modelovanie*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2007. ISBN 978-80-247-2279-5.

Kučerák, D. (2017) *Value Stream Mapping*. https://www.ipaslovakia.sk/sk/ipa-slovnik/vsm, [accessed 2017.02.12].

Papulová, Z. & Papula, J. & Oborilová, A. (2014). *Procesný manažment*. Bratislava: KARTPRINT, 2014. ISBN 978-80-7400- 198-7.

Rěpa, V. (2007). *Podnikové procesy : Procesní řízení a modelování*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 8024722526.

Svozilová, A. (2011). *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011.
Value Stream Map (VSM). https://www.smartdraw.com/value-stream-map/#ValueStreamMappingSteps, [accessed 2017.02.12].

Contact

Ing. Klaudia Porubanová, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu výroby a logistiky
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: klaudia.porubanova@euba.sk

Ing. Nikola Púčková
Continental Automotive Czech Republic s.r.o.
Jičín - Valdické Předměstí, Hradecká 1092,
PSČ 506 01
Česká republika
email: nina.puckova@gmail.com

Ženy a ich úloha a postavenie vo vedení a manažmente
Women and their position and role in leadership and management

Katarína Procházková

Abstract
This paper is focused on a pragmatic explanation of the concept of female leadership. Paper also refers the differences between male and female leadership styles on a purely scientific basis, supported by studies and statistics. The paper explains the current sociological phenomena of glass ceiling and glass cliff, which are related to female leadership and summarize the current situation of female leadership, its barriers and development opportunities in Slovakia and Europe. In the final part of paper is mentioned the development of the gender equality index as one of the basic indicators of gender equality in society and its structure in Slovakia.

Keywords*: women in leadership, leadership style, female leadership, principles of leadership, class ceiling, class cliff, gender equality index*
JEL classification*:* J71, M54, M14, M12

1 Úvod

Vytváranie a budovanie podmienok rodovej rovnosti, podpora žien v manažmente a na vedúcich pozíciách v krajinách aj v podnikateľskej sfére sú aktuálne témy súčasnej spoločnosti. Častokrát sú však tieto témy prezentované veľmi subjektívne, so silne emocionálnym podtextom. Tento príspevok bude zameraný na pragmatické vysvetlenie pojmu ženský leadership, poukáže na rozdiely medzi mužskými a ženskými štýlmi vedenia čisto na vedeckom základe, ktorý je podložený štúdiami a štatistikou. V príspevku sa zameriame aj na objasnenie súčasných sociologických fenoménov skleneného stropu a skleného útesu, ktoré so ženským leadershipom súvisia a sumarizujeme doterajšiu situáciu ženského vodcovstva, jeho bariér a možností rozvoja na Slovensku a v Európe. Jednou zo základných prekážok uplatňovania ženského vodcovstva v praxi je pretrvávajúci sociálny problém udržiavania a dosiahnutia rodovej rovnosti na úrovni štátov aj podnikov. Z výsledkov Eurobarometra o stave rodovej rovnosti vyplýva, že vo všetkých členských štátoch EU stále existuje priestor na zlepšenie (Súhrnná správa o stave rodovej rovnosti 2017). Podľa výsledkov publikovaných v Správe o rodovej rovnosti 9 z 10 Európanov sa domnieva, že rodová rovnosť je rovnako dôležitá pre spoločnosť, hospodárstvo aj pre nich osobne. V SR považuje presadzovanie rodovej rovnosti za dôležité 81% respondentov, kým 13% to odmieta. Polovica Európanov sa domnieva, že by malo byť viac žien s rozhodovacou právomocou v politickej oblasti, pričom sedem z desiatich by súhlasilo s právnymi opatreniami na zabezpečenie rovnakého zastúpenia medzi mužmi a ženami v politike. Existenciu mzdovej medzery zásadne neschvaľuje 90% Európanov, ktorí tvrdia, že nie je prijateľné, aby ženy zarábali menej ako muži a 64% respondentov podporuje transparentnosť miezd ako prostriedok na docielenie zmeny. Výsledky Eurobarometra ukazujú, že spoločnosť preferuje rodovú rovnosť a je za uplatnenie princípov rodovej rovnosti. Prax je však úplne iná, viaceré ukazovatele a indexy na makro aj mikro úrovni odhaľujú pomerne veľké medzery v uplatňovaní princípov rodovej rovnosti. V nasledovných častiach bude príspevok zameraný na porovnanie efektivity vodcovstva mužov a žien, poukáže na prekážky a bariéry uplatňovania ženského vodcovstva v praxi a analýzou Indexu rodovej rovnosti prestaví kľúčové slabé miesta rodovej rovnosti na Slovensku.

2 Mužský a ženský pohľad na vedenie ľudí

Muži a ženy dokážu viesť rovnako efektívne vo vzťahu k dosahovaným výsledkom, zrealizovaným projektom a splneným úlohám. Výsledky dokážu dosahovať na porovnateľnej úrovni, pravdou však je, že cesta, spôsob a postupy, akými výsledky dosiahnu, sa líšia. Správanie sa mužov a žien na pracovisku je odlišné, pretože veľkú úlohu zohrávajú aj biologické, psychologické a osobnostné predpoklady. Avšak pokiaľ ide o samotnú efektivitu, produktivitu a výkon, žiadny z doteraz realizovaných výskumov nepotvrdil, že by boli muži lepšími lídrami než ženy, alebo naopak (Northouse, 2016). Existujú odvetvia, kde sú prirodzene lepšími lídrami muži, ako napríklad riadenie vojenských jednotiek, a existujú zase odvetvia, kde sú prirodzene efektívnejšími líderkami ženy, ako napríklad sociálne služby a vzdelávacie projekty.

Na základe výskumu The Heim Group boli identifikované nasledovné kľúčové oblasti rozdielov medzi mužským a ženským vodcovstvom:

a) hierarchia vs. vzťahy

Muži majú podľa výsledkov výskumu tendenciu pozerať na vzťahy cez hierarchiu a pracovné zaradenie rešpektujúc autoritu. Orientujú sa skôr na dosahovanie cieľov a vymedzovanie si teritória. Ženy inklinujú skôr k tzv. plochým štruktúram, kedy sa môžu viac orientovať na vzťahy a dosahovanie spoločných cieľov. Viac sa orientujú na vytváranie príjemného pracovného prostredia, kde majú všetci možnosť sa prejaviť, bez ohľadu na postavenie, skúsenosti alebo úroveň autority.

b) ciele vs. procesy

Muži a ženy majú rozdielne správanie a postoj k dosahovaniu cieľov a úloh. Kým muži sú zameraní na dosiahnutie cieľa, ženy sa viac orientujú na proces, akým sa cieľ dosiahne. U mužov je motivačný hlavne náročný cieľ, ktorý majú splniť. Naopak pre ženy je motivujúca samotná cesta a spôsob, akým cieľ dosiahnu.

c) autorita vs. angažovanosť

V prípade hľadaní riešení na konkrétne problémy sú muži orientovaní viac do vnútra (interne), snažia sa hľadať riešenia sami a v prípade, ak je to nevyhnutné, zrealizovať aj rozhodnutie samostatne, autoritatívnym spôsobom. Naopak ženy, častokrát pri hľadaní riešení využívajú externé zdroje (hľadajú pomoc a radu), snažia sa zapájať aj ostatných ľudí vo svojom okolí neobávajúc sa straty autority, ale vytvárajú súdržnosť a pocit vzájomnosti na pracovisku.

d) tímoví hráči vs. tímová hra

Muži vnímajú tímovosť v zmysle byť „dobrým tímových hráčom“, čo v ich ponímaní znamená nasledovať lídra, splniť úlohy, zrealizovať príkazy, častokrát zrealizovať aj úlohy, s ktorými nesúhlasia, ale spravia ich, kvôli tomu, že potrebujú nasledovať lídra. Pre ženy je dobrý tímový hráč ten, kto podporuje tímového ducha všeobecne, nielen plnením úloh od lídra, ale aj pomáha ostatným v tíme, ktorí pomoc potrebujú, aj keď je často nevyžiadaná.

e) prisudzovanie úspechu

Podľa spomínanej štúdie (Heim, 2015) muži inklinujú prirodzene v prípade úspechu do svojho vnútra, t. j. svoje úspechy pripisujú svojim zručnostiam, schopnostiam, skúsenostiam a tvrdej práci. Ženy svoj úspech zas pripisujú externým okolnostiam – tímu, spolupracovníkom, šťastiu alebo náhode.

Zaujímavé výsledky v oblasti efektívneho vedenia mužov a žien priniesol výskum z rokov 2011 a 2012 realizovaný na vzorke 16 000 respondentov (z toho 2/3 predstavovali muži a 1/3

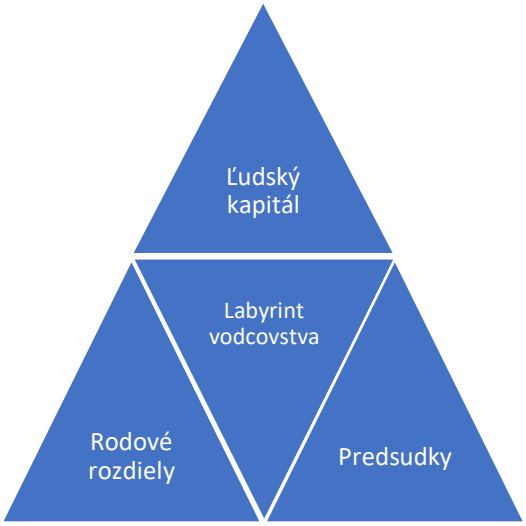
 ISBN 978-80-225-4656-0

ženy na riadiacich pozíciách). Efektívnosť ženského vodcovstva bola celkovo dosiahnutá na úrovni 54,5 bodu, u mužov bola hodnota na úrovni 51,8 bodu. Výskum tiež preukázal, že ženy sú po 40. roku svojho života efektívnejšie v riadení a vedení než muži. V oblasti schopností a kompetencií dosiahli ženy lepšie skóre v oblasti rozvoja druhých, inšpirácie, motivácie, budovania vzťahov a prevzatia iniciatívy. Muži dosiahli lepšie výsledky zase v oblasti technickej a odbornej spôsobilosti a rozvoji strategickej perspektívy. Porovnateľné výsledky dosiahli obe skupiny v oblasti efektívnej komunikácie, schopnosti prinášať inovácie a schopnosti efektívne riešiť problémy (Sherwin, 2014). Na základe výsledkov štúdie McKinsey & Company „*Women Matter 2*“ ženy vo vedúcich pozíciách častejšie než muži využívajú inšpiráciu, participatívne rozhodovanie a orientujú sa na rozvoj ľudí. Naopak muži, v porovnaní so ženami, oveľa častejšie využívajú individualistické rozhodovanie a kontrolu.

2 Prekážky uplatňovania ženského vodcovstva v praxi

V praxi dokážeme nájsť naozaj veľa príkladov žien, ktoré svojimi schopnosťami, zručnosťami a skúsenosťami dokázali, že vedia byť efektívne a úspešne manažérky a líderky. Sú to ženy, ktoré dokázali a dokážu efektívne riadiť, motivovať a presadiť sa, ešte stále v pomerne silnom mužskom svete, a to na úrovni politickej aj podnikovej. V rámci politickej sféry sú známe mená ako Margaret Thatcher (bývala britská premiérka), Angela Merkel (súčasná nemecká kancelárka), Indira Gándhi (manželka Mahatmá Gándiho a prvá premiérka Indie), alebo Benazir Bhutto (politička a opakovane zvolená premiérka Pakistanu). V oblasti podnikateľskej vynikajú Ursula Burns (bývala výkonná riaditeľka spoločnosti Xerox, ktorá v súčasnosti pôsobí ako predsedkyňa predstavenstva v spoločnosti VEON), Indra Nooyi (súčasná výkonná riaditeľka PepsiCO), Mary Bara (výkonná riaditeľ General Motors), alebo Sheryl Sandberg (prevádzková riaditeľka v spoločnosti Facebook). Aj napriek schopnostiam a skúsenostiam sú ženy stále v dnešnej dobe vo vzťahu k prisudzovaniu efektívneho vodcovstva a obsadzovaniu strategickým riadiacich pozícií skôr výnimkou ako pravidlom. Tento fenomén nazývajú autori tzv. labyrintom vodcovstva, ktorý je tvorený viacerými aspektami (obrázok 1).

Obrázok 1
Aspekty labyrintu vodcovstva



Zdroj: spracované podľa Northouse P. G. 2015. *Leadership. Theory and practice*. 7. vydanie. Glasgow, Sage publication: 2015. s 400.

Dôkazy, že ženy sa v tomto labyrinte nachádzajú aj v 21. storočí sú zjavné. Jedným z nich je napríklad rozdielne finančné odmeňovanie na rovnakých alebo porovnateľných pozíciách v porovnaní s mužmi. Na Slovensku je tento rozdiel priemerne vyčíslený na 21,5 %, v Európe zarábajú ženy o približne 16,4 % menej v porovnaní s mužmi (správa Európskej komisie, 2014). Taktiež zastúpenie žien v top manažmente a na strategických pozíciách je stále v menšine v porovnaní s mužmi. V americkom kongrese je z celkové počtu 535 sedadiel obsadených ženami len 100, pričom ženy odlišnej farby pleti sú zastúpené len 37 miestami. V roku 2012 zrealizovala McKinsey&Company prieskum 60 globálnych spoločností, z ktorého vyplynulo, že na úrovni najnižšie manažmentu sa nachádzalo 325 000 žien, na úrovni stredného manažmentu to bolo približne 150 000 žien, pozície v top manažmente (vice-prezidentky a výkonné riaditeľky) boli obsadené len 7 000 ženami.

Príčinami vyššie uvedeného labyrintu vodcovstva sú teda viaceré, častokrát neviditeľné aspekty, ktoré vytvárajú **rodovú medzeru v globálnom vedení a manažmente**. Táto medzera je tvorená predovšetkým rozdielnym pomerom mužov a žien na niektorých pozíciách, zásadnými rozdielmi v odmeňovaní, vo vzdelávaní, ako aj v postavení v spoločnosti a sociálnych štruktúrach. Vo všeobecnosti možno rozdeliť aspekty labyrintu vodcovstva na tri časti:

- **Ľudský kapitál a investovanie do ľudského kapitálu -** tento aspekt sa týka predovšetkým obmedzeného prístupu žien k vzdelaniu a od toho sa odvíjajúcich obmedzených vyhliadok na budovanie kariéry. Táto bariéra neexistuje len v rozvojových a nedemokratických krajinách, kde nemajú dievčatá a mladé ženy prístup ani k základnému vzdelaniu, týka sa globálne celého sveta. Podľa výskumu z roku 2014 len necelá 1/3 študentov MBA programov na top 10 ekonomických univerzitách sveta je tvorená ženami. Ďalej je tento aspekt tvorený kariérnym stagnovaním v prípade detí a rodiny. Podľa výskumu publikovanom v Harvard Business Review (September, 2013) 60 % žien opúšťa svoju prácu a vyhliadky na kariéru po narodení druhého dieťaťa. Výskum zároveň odhalil rozdiel až 11 000 $ v ročnom ponúknutom príjme slobodným ženám a ženám, ktoré mali deti. V prípade otcov nebol zaznamenaný žiadny rozdiel. V prípade obsadzovania vysokých pozícií a postov ženami sú alarmujúce výsledky rebríčka časopisu Forbes 500. V danom rebríčku najvýkonnejších CEO na svete majú ženy 4 % zastúpenie.

- **Rodová rozdielnosť a jej vnímanie -** aj napriek faktu, že ženy majú volebné právo a vo viacerých krajinách sveta majú aj rovnaké postavenie ako muži, v zmysle všeobecného spoločenského vnímania rodovej rovnosti stále existujú medzery. Stále sa vyskytujú názory, že sú isté situácie, pozície a aktivity, ktoré ženám neprináleží zastávať, obhajovať a realizovať. V zmysle výskumov zameraných na efektivitu vodcovstva bolo dokázané, že muži a ženy sú rovnako efektívni vo vedení ľudí. Odlišné sú prostriedky a štýly, ktoré využívajú. Ženy viac inklinujú k transformačnému vedeniu, kým muži často uplatňujú nástroje transakčného vedenia. Ženy v porovnaní s mužmi využívajú tiež častejšie demokratický a participatívny štýl vedenia (Northouse, 2016).

- **Predsudky a diskriminácia -** vytváranie predsudkov, generalizovanie a rodová diskriminácia sú ďalšie aspekty labyrintu vodcovstva. Rodové generalizovanie sa aktivuje ľahko a automaticky a je základom pre vytváranie predsudkov a diskriminačného správania sa voči druhému pohlaviu. Chlapci a dievčatá prichádzajú na svet s rovnakými príležitosťami. Očakávania, ktoré súvisia s ich vzdelaním a kariérou, sú však rozdielne. Keď vyrastú, práca mužov sa hodnotí priemerne o približne 16 % vyššou odmenou ako práca žien (správa Európskej komisie, 2016). Permanentné vytváranie rodových stereotypov v zmysle, čo je mužská a čo ženská práca, prípadne ako sa má obliekať, správať, vystupovať a komunikovať muž a ako žena, spôsobujú ešte aj dnes v spoločnosti

 ISBN 978-80-225-4656-0

vznik predsudkov a rodového generalizovania nielen v osobnom ale aj v pracovnom živote.

Dvojica autoriek Eaglyová a Carliová (2007) vo svojom článku "Women and the Labyrinth of Leadership" tvrdia, že existujú isté kroky a stratégie, ako dokážu podniky tieto aspekty labyrintu vodcovstva eliminovať a zabezpečiť tak naozaj rodovo vyrovnané príležitosti pre mužov aj ženy na pracovisku. Jedným z odporúčaní je zavedenie férového a objektívneho merania produktivity na základe výsledkov a výkonu. Taktiež odporúčajú vyhnúť sa zostaveniu tímu, kde bude len jedna žena, tímy by mali byť rodovo vyvážené. Odporúčajú zadávať ženám aj náročnejšie úlohy, vďaka ktorým získajú skúsenosti, ktoré ich kariérne posunú na vedúce pozície. Jedna zo stratégií sa týkala aj vytvorenia pracoviska ústretového k rodine, napríklad poskytovať čiastočné úväzky, prácu z domu, telework, prípadne založiť zamestnaneckú škôlku, ktorá pomôže efektívne skĺbiť rodinné a pracovné povinnosti (Eagly – Carli, 2007).

Charakteristiku žien líderiek na Slovensku možno sprostredkovať cez výsledky výskumu realizovaného v roku 2016: Ženský štýl riadenia je prevažne založený na vzájomných vzťahoch s okolím. Ženy líderky podporujú spoločné rozhodovanie, aktívnu spoluúčasť na moci a pri manažovaní sa zameriavajú na procesy. (Ulčin, 2016)

Globálne v rámci populácie je pomer mužov a žien podľa údajov Svetovej banky za rok 2016 vyrovnaný (50,5 % mužov : 49,5 % žien). Otázkou teda ostáva, či sa v tom množstve žien nenájdu resp. nevedia nájsť schopné a efektívne líderky, alebo žijeme v 21. stále storočí v mužskom svete a ženy permanentne narážajú na nepriepustnosť a nemožnosť prekročenia istých „neviditeľných bariér", ktoré im bránia v posilňovaní pracovnej pozície, potenciálnom povýšení či budovaní kariéry. Tieto bariéry boli sociológmi opísané ako sklenený strop a sklenený útes

Pojmom **sklenený strop** (glass ceiling) sa v prípade rodovej terminológie označujú neviditeľné rodové bariéry v podnikoch, inštitúciách a organizáciách, ktoré bránia ženám v pracovnom a kariérnom postupe. Je to súbor nepísaných pravidiel, noriem, spôsobov konania, riadenia, organizácie, plánovania a hodnotenia v rámci podnikovej kultúry, ktoré ženám (ale aj príslušníkom etnických a iných sociálnych menšín) neumožňujú alebo priamo znemožňujú postúpiť na vyššie manažérske a vedúce pozície Pojem do štúdie trhu práce, ekonomiky a manažmentu v roku 1987 zaviedla Ann Morrison. Strop znamená hranicu, po ktorú sa ženy vo svojom postupe dostanú, a sklenený obrazne vyjadruje skutočnosť, že žena už vďaka svojim profesionálnym kvalitám na špičkovú pozíciu dovidí a dokáže si predstaviť svoje pôsobenie v nej. (Glosár rodovej terminológie, 2018).

Sklenený útes (glass cliff) je ďalšia formu nepriamej diskriminácie. Je to druhá fáza diskriminácie, v ktorej síce žena prekoná sklenený strop, ale jej vrcholová riadiaca pozícia je veľmi riskantná. Tu často dôjde k zlyhaniu líderky, pretože sa organizácia nachádza v dlhodobej kríze, neprosperuje alebo je na pokraji krachu. Keď dôjde k zlyhaniu, je to práve líderka, na ktorú sa znesie vlna kritiky a ktorá je neprávom obviňovaná za výsledok (Ulčin, 2016). Existencia skleneného útesu sa dokazuje veľmi ťažko. Tento pojem zaviedli autori na základe výskumu z roku 2003 publikovaného v British Journal of Management. Výskum vznikol z rozhovorov s viac ako 300 osobami, ktorým ukázali životopisy mužov a žien. Podľa nich mali vybrať vhodného kandidáta alebo kandidátku do vedenia firmy. Ak išlo o úspešný podnik, väčšina vybrala do vedenia muža, neúspešné spoločnosti dostali do rúk hlavne ženy. Sklenený útes je teda ochota v časoch krízy, či krachu dať šancu ženám, prípadne príslušníkom menšín. V zásade sa však ráta s tým, že neuspejú a „z útesu spadnú", čím umožnia návrat na túto pozíciu práve mužom.

V sociológií a psychológií práce sa objavuje aj ďalší výraz a to tzv. sklenený výťah. Ako už bolo vyššie spomenuté, ženy musia prekonávať nespočetne veľa prekážok, či už priamych

a nepriamych a na svojej ceste za úspechom odolávajú priamej aj nepriamej diskriminácií. Na druhej strane muži sa často stretávajú s opačným javom, ktorý sa označuje ako jazda v sklenenom výťahu. To znamená, že muž sa ocitne na vedúcej pozícií pomerne rýchlo, aj napriek tomu, že nemusí mať dostatočne skúsenosti, prax alebo vzdelanie.

3 Diskusia

Výskumy, ktorými sa zaoberajú zahraničné inštitúcie, poukazujú na fakt, že rovnaké, až vyššie percento zastúpenia žien v politickej oblasti, alebo na rozhodovacích postoch je v krajinách, kde je rodová rovnosť spoločnosťou akceptovaná. Vysoké percento pôsobnosti žien je zaznamenané aj v krajinách, v ktorých významnú rolu zohrala druhá vlna feminizmu. Ide o krajiny, kde ženy dostávajú rovnakú politickú príležitosť, ako muži.

Ak sa chcú ženy aktívne zapájať do politického diania musia čeliť viacerým problémom. Ženy sa musia vyrovnávať s diskrimináciou, nespravodlivými rolami medzi mužom a ženou, ale aj so starostlivosťou o deti a domácnosť. Sú v podstate stále konfrontované s mužským pohlavím, keď sú to práve muži, ktorí sú označovaní za vodcov v oblasti ekonomickej, politickej aj podnikateľskej. Nízke zastúpenie žien je spojené s nízkym sebavedomím spôsobeným nadriadenosťou muža (Ondrušková, 2009).

Úrovne diskriminácie žien na Slovensku môžeme rozdeliť do troch oblastí:

- priama individuálna (muži, ženy)
- priama spoločenská (média, zamestnávatelia)
- nepriama (sklenený strop, sklenený útes)

Zaujímavým zistením výskumu, ktorý sa na Slovensku realizoval bol fakt, že ženy najčastejšie zažívajú práve diskrimináciu na základe pohlavia, avšak nie zo strany mužov, ale zo strany žien. „Ženy v rozhovore niekoľkokrát naznačili, že tú najväčšiu a najnepríjemnejšie diskrimináciu zažili od žien samotných. Toto zistenie by sa mohlo zdať ako prekvapujúce, pretože od mužov sa určitá forma diskriminácie dá očakávať. Ženy najčastejšie diskriminujú vo forme verbálneho osočovania a napádania.“ (Ulčin, 2016)

Ženy tvoria až polovicu pracujúcej populácie. Často sa stáva, že ženy potrebujú skĺbiť pracovné povinnosti a profesionálnu kariéru so starostlivosťou o rodinu a domácnosť. Ak chcú dosahovať výsledky a kariérny postup, musia bojovať s viacerými prekážkami v porovnaní s mužmi. S prácou žien je spojená horizontálna segregácia, čo znamená, že ženy sú koncentrované v určitých sférach, čo je výsledok rodových stereotypov.

Aktuálne existuje už viacero nástrojov a spôsobov, ako vytvárať rodovo priaznivé a férové prostredie. Mnohé aktivity realizujú samotné podniky (napríklad zriadením podnikových škôlok, alebo využívaním flexibilných foriem práce) alebo sa kroky vedúce k rodovej rovnosti aplikujú aj na úrovni štátu a vládnej politiky. V škandinávskych krajinách (Fínsko, Nórsko, Švédsko) zaviedli povinnú kvótu na otcovskú dovolenku, keď je časť materskej dovolenky vyhradená pre mužov. Výhodou pre štát je zmiernenie poklesu nezamestnanosti žien, a pre zamestnávateľa to znamená znižovanie diskriminácie žien na pracovisku. V súčasnosti na Slovensku môžu aj muži využiť čerpanie 28 týždňovej rodičovskej dovolenky do dovŕšenie troch rokov dieťaťa, túto dovolenku však nemožno čerpať, ak ju čerpá matka dieťaťa.

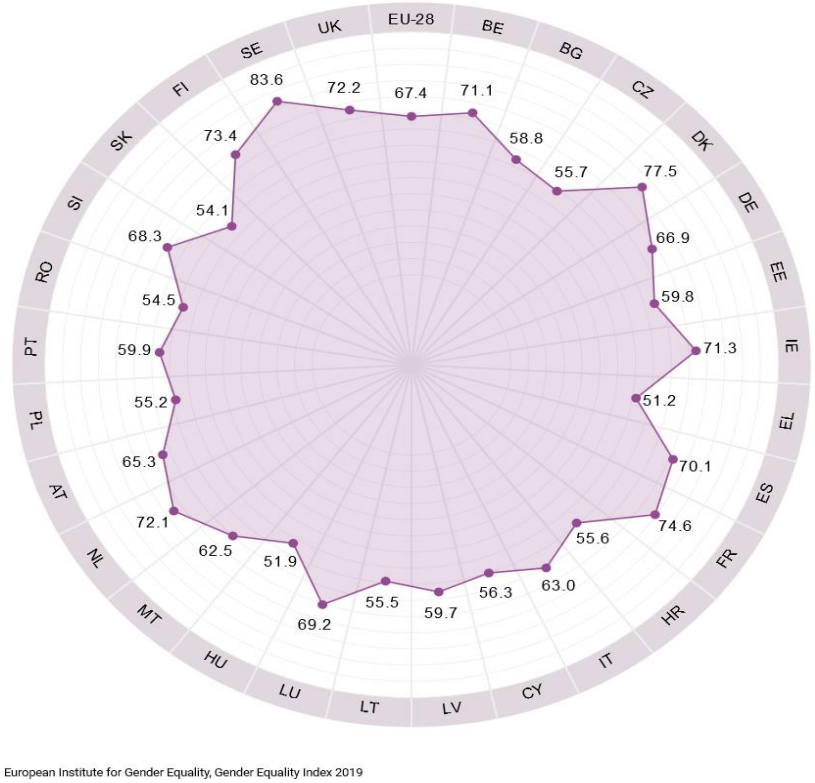
Jedným z kľúčových faktorov identifikovaných v štúdií spoločnosti McKinsey&Company je aj work-life balance (vytváranie rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom), teda zavádzanie politík zosúlaďovania pracovného, súkromného a rodinného života. Medzi takéto politiky a opatrenia patrí zavedenie flexibilného pracovného času, práca na polovičný alebo čiastočný úväzok, prípadne prácu na doma resp. vzdialený prístup. McKinsey&Company však dodáva, že ani tieto opatrenia v mnohých prípadoch nie sú dostatočné. Štúdia vyzdvihuje

kariérnu flexibilitu počas celej pracovnej kariéry, teda nie len v čase materskej alebo rodičovskej dovolenky. Vzhľadom na fakt, že vo väčšine prípadov sú to stále primárne ženy, ktoré prerušujú kariéru na kratší alebo dlhší čas kvôli starostlivosti o deti alebo príbuzných, tento fakt by mal byť zohľadnený, aby sa ženy nestávali obeťami a neprichádzali o pracovné príležitosti a postup. Na druhej strane by však nemalo ísť o opatrenia výsostne orientované na ženy. Spoločnosti by mali byť schopné zabezpečiť zamestnankyniam a zamestnancom personalizovaný kariérny plán (Mondeková – Porubänová, 2016).

Komplexný stav rodovej rovnosti v Európe monitoruje Index rodovej rovnosti. Za rok 2019 sa priemer krajín EÚ28 dostal na úroveň 67,4 bodu, pre porovnanie Slovensko je úrovni 54,1. Najlepší rating majú škandinávske krajiny – Švédsko 83,6 a Dánsko 77,5. Porovnanie všetkých krajín sa nachádza na obrázku 2. Index sa doteraz meral 5x – prvýkrát v roku 2005, následne od roku 2013 každé dva roky, pričom sa skladá zo 6 základných oblastí (práca, čas, peniaze, moc, vzdelanie a zdravie) a vyhodnocuje sa na základe 31 indikátorov. Vývoj indexu poukazuje na veľmi pomalé tempo zlepšovania. Kým v roku 2013 bol európsky priemer 66,2, o šesť rokov neskôr je to spomínaných 67,4 bodu. Celkovo sa index rodovej rovnosti od prvého merania v roku 2005 zvýšil len o 5,4 bodu.

Obrázok 2

Index rodovej rovnosti v Európe v roku 2019



Zdroj: Gender equality index 2019, dostupné online: https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2019/compare-countries/index/graph (12.10.2019)

Slovensko má v rámci jednotlivých šiestich meraných oblastí najhoršie výsledky za oblasť „moc“ (táto oblasť mapuje vyrovnanie politickej moci: zastúpenie mužov a žien v rámci verejných funkcií s kľúčovou rozhodovacou právomocou v krajine ako sú ministerstvá, parlament a regionálne zastupiteľstvá). Slovensko na ministerstvách reprezentujú ženy na úrovni 19,8%, v prípade regionálne politiky je výsledok ešte nižší, len 14,7% zastúpenie ženami. Najlepšie výsledky z meraných oblastí ma oblasť zdravia. V rámci tejto oblasti ženy dosiahli lepšie výsledky v indexe strednej dĺžky dožitia aj v indexe počet rokov zdravého života

po narodení. Tu však ostáva otázkou, aký bude mať dopad na kvalitu života a peňažné zabezpečenie žien práve tento fakt, ak sú ženy ohrozenou skupinou v zmysle príjmu (existencia mzdovej medzery, materská a rodičovská dovolenka žien, a celkové nevyrovnané šetrenie na dôchodkové sporenie) a zároveň sú tou skupinou, ktorá sa dožíva vyššieho veku a bude v dôchodkovom veku pravdepodobne odkázaná len sama na seba. Na tento fakt poukazujú vo svojich príspevkoch aj viacerí autori (Pike, 2019, Correll – Benard – Paik, 2007).

Záver

Ženy vo vedúcich pozíciách ako aj uplatňovanie rozmanitosti štýlov vedenia a tímov môžu prispieť ku získaniu konkurenčnej výhode podniku aj spoločnosti. Presadzovanie rodovej diverzity sa javí ako kľúčový faktor úspechu budúcnosti podnikov a aj národných ekonomík, čo potvrdilo niekoľko štúdií (McKinsey Company, 2008, OECD and UN, 2016). Slovensko má pred sebou pomerne dlhú cestu zlepšovania v tejto oblasti. Z pohľadu makroekonomického možno badať pozitívne legislatívne zmeny, ktoré prispievajú k budovaniu rovnakých pracovných podmienok (materská a rodičovská dovolenka pre matku aj otca), sociálne podpora žien v prípade skoršieho návratu do práce. V podnikateľskom prostredí sa čoraz častejšie stáva realitou, že samotní zamestnávatelia chcú a vyhľadávajú skúsené a vzdelané ženy na riadiace pozície (viaceré globálne IT spoločnosti majú viac ako 30% zastúpenie na riadiacich pozíciách práve ženami, jeden z príkladov je Sheryl Sandbergová, ktorá je v pozícií COO spoločnosti Facebook už od roku 2008).

Zároveň na Slovensku rastie aj počet zamestnávateľov, ktorí vytvárajú podmienky ústretové k rodine zamestnávaniu žien, zriaďujú podnikové škôlky, prípadne umožňujú ženám využívať flexibilné formy práca (čiastočný úväzok, práca na doma, telework). Takýmito zamestnávateľmi na Slovensku podľa výsledkov súťaže „Zamestnávateľ ústretový k rodine, rodovej rovnosti a rovnosti príležitostí“ boli napríklad v roku 2016 Slovenský plynárenský priemysel (SPP). SPP dostal toto ocenenie za prevádzku podnikovej materskej školy, pružný pracovný čas pre všetkých zamestnancov, priepustku štyri hodiny mesačne na vybavenie súkromných a rodinných záležitostí, platové voľno tri dni v roku pri závažných osobných a rodinných dôvodoch a systém benefitov podporujúcich rodinu. Prvé miesto v tejto kategórii spoločnosti IBM International Services Centre priniesla komplexná podpora rodiny, rodovej rovnosti a rozmanitosti na pracovisku, inovačná tvorba pôvodných produktov v tejto oblasti, 50% podiel žien vo vrcholovom manažmente a 47% podiel žien v strednom manažmente, workshopy pre matky a otcov odchádzajúcich na rodičovskú dovolenku, zvýhodnenia vo firemnej materskej škole či špeciálne podujatia pre rodiny s deťmi. (TASR, 2016).

V neposlednom rade sú však dôležité aj zmeny v postojoch, názoroch a správaní sa jednotlivcov v spoločnosti. Na jednej strane sú to ženy samotné, ktoré si často vlastnými kultúrnymi postojmi a vybudovanými stereotypmi bránia v sebarealizácií a budovaní kariéry a dokážu sa diskriminovať navzájom, a zároveň je to chýbajúca podpora zo strany mužskej populácie predovšetkým v tradične orientovaných kultúrach s vysokým indexom maskulinity, kde patrí aj Slovensko (v rámci merania Hofstedeho dimenzií má Slovensko úroveň maskulinity 100, čo zodpovedá maximálnej možnej miere), pre porovnanie spomínané Švédsko je na úrovni 5 (Hofstede, Culture Compass). Aj na základe výsledkov indexu rodovej rovnosti, kde sa Slovensko nachádza tesne nad 50%, možno tvrdiť, že existuje ešte veľký potenciál na zlepšenie v zmysle podpory žien na vedúcich pozíciách a v zmysle vytvárania podmienok a priestoru pre budovanie rodovej rovnosti.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR VEGA 1/0109/17 „Inovatívne prístupy v manažmente a ich vplyv na konkurencieschopnosť a úspešnosť podnikov v podmienkach globalizujúcej sa ekonomiky“ v rozsahu 100%.

Použitá literatúra (References)

Correll S. J. – Benard S. – Paik I. (2007). *Getting a Job. Is there a motherhood penalty?* In American Journal of Sociology. Vol. 112, No. 5 (March 2007), s. 1297 – 1339. Dostupné online: https://sociology.stanford.edu/sites/g/files/sbiybj9501/f/publications/getting_a_job-_is_there_a_motherhood_penalty.pdf [accessed 7.10.2019].

Eagly A. H. – Carly L. L. (2007). *Women and the labyrint of leadership*. In Harvard Business Review, September 2007. dostupné online: https://hbr.org/2007/09/women-and-the-labyrinth-of-leadership

Mondeková, A. – Porubänová, S. (2016). *Podpora vyrovnaného zastúpenia mužov a žien na vedúcich pozíciách v organizáciách verejnej a súkromnej sféry. Príručka pre zamestnávateľov a aktérov verejných politík.* Projekt Progress. Bratislava: Inštitút pre výskum práce a rodiny, 2016.

Morrison, A. M. (1987). *Breaking the glass ceiling. Can women reach the top of America's largest corporations?* Addison-Wesley, Reading 1987.

Northouse, P. G. (2015). Leadership. Theory and practice. 7. vydanie. Glasgow, Sage publication: 2015. ISBN 978-1506311166

Ondrušková, E. (2009). *Rodové štúdie" pre študentov a študentky sociálnej práce.* http://www.fedu.uniba.sk/uploads/media/Ucebne_texty_pre_kurz_RS.pdf

Pike, T. (2019). *Will a bonus for new mothers sufficiently address the gender pensions gap?* Dostupné online: https://www.employeebenefits.co.uk/tim-pike-bonus-mothers-pension-gap/

Sherwin, B. (2014). *Why women are more effective leaders than men.* Dostupné online: http://www.businessinsider.com/study-women-are-better-leaders-2014-1

Thatcher, M. (2013). *Margaret Thatcher: The Autobiography*. Harper Perennial; Abridged, Combined edition, 2013. ISBN 978-0062012340

Ulčin, P. (2016). *Podpora vyrovnaného zastúpenie mužov a žien na vedúcich pozíciách v organizáciách verejnej a súkromnej sféry.* Analytická štúdia, projekt Progress. Bratislava, Inštitút pre výskum práce a rodiny, 2016.

Williams, P. (2003). *How to be like Women of Influence Life Lessons from 20 of the Greatest: Margaret Thacher: Resolve*. s 61 – 72

McKinsey & Company (2007). *Women Matter: Gender Diversity, a Corporate Performance Driver*, McKinsey & Company, 2007.

McKinsey & Company (2008). *Women Matter 2: Female leadership – a competitive edge for the future.* https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/dotcom/client_service/Organization/PDFs/Women_matter_oct2008_english.ashx [accessed18.10.2019].

Women in the workplace. *A research Roundup*. September 2013. Harvard Business Review. Dostupné online: https://hbr.org/2013/09/women-in-the-workplace-a-research-roundup [accessed 1.10.2019].

The Heim Study: *Five major differences between men and woman at work* (2015). Dostupné online: https://www.redventures.com/blog/2015/11/18/5-major-differences-between-men-and-women-at-work/ [accessed 1.10.2019].

UN Secretary General's High Level Panel on Women's Economic Empowerment, *Leave No One Behind: A Call to Action for Gender Equality and Women's Economic Empowerment.* https://www.empowerwomen.org/-/media/files/un%20women/empowerwomen/resources/hlp%20briefs/unhlp%20full%20report.pdf?la=en [accessed 26.10.2019].

Správa Európskej komisie. 2014: *Boj proti rozdielom v odmeňovaní mužov a žien v Európskej únii.* Dostupné online: http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=REPORT&reference=A8-2017-0046&language=SK

Súhrnná správa o stave rodovej rovnosti na Slovensku za rok 2017. *Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny*. Júl 2018. dostupné online: https://www.gender.gov.sk/wp-content/uploads/2019/02/Sprava_rodova_rovnost_2017.pdf [accessed 18.10.2019].

Facts and Figures. Economic Empowerment: https://www.unwomen.org/en/what-we-do/economic-empowerment/facts-and-figures. [accessed 26.10.2019].

Gender equality index 2019, dostupné online: https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2019/compare-countries/index/graph

Glosár rodovej terminológie: http://glosar.aspekt.sk/default.aspx?smi=1&ami=1&vid=107[accessed 12.09.2019].

Hofstede Culture Compass: https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/ [accessed 25.10.2019].

TASR, tlačová správa 2016, spracovaná online: https://www.teraz.sk/ekonomika/mpsvr-ocenil-zamestnavatelov/193679-clanok.html [accessed 26.10.2019].

Contact

Katarína Procházková
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: katarina.prochazkova@euba.sk

Zmeny v manažérskych funkciách v kontexte štvrtej priemyselnej revolúcie
Changes in the managerial functions in the context of impact of the fourth industrial revolution

Diana Puhovichová – Nadežda Jankelová

Abstract
Tools, that are used in managerial functions are constantly developing and they react to ever changing conditions of outher environment. Nowadays the fourth industrial revolution is considered to be one of the most important factor, that influences the business environment. It is a feature, that is being interconnected with Internet of Things, digitalization and automatization. It is hard to forecast the impact of the fourth industrial revolution, because the pace of technological progress in Industry 4.0 is growing exponentially. These facts have brought new challenges, needs for new solutions and changes in individual managerial functions, that reflect during the formation of new management concepts. The goal of submitted article is to identificate changes in the managerial functions in the context of impact of the fourth industrial revolution in theory and based on available scientific literature. According to results, that we have found out during theoretical research, we have reached conclusion, that the topic Industry 4.0 is new in context of management. We have also found out, that in reserach is absend the impact of Industry 4.0 on the functions of management under which we recognize: planning, organizing, controlling, human resources management and leadership.

JEL classification: *M12, M19*
Keywords: *Industry 4.0, management, managerial functions*

1 Úvod

Štvrtú priemyselnú revolúciu, nazývanú aj Industry 4.0, považujeme, za jednu z najčastejšie diskutovaných tém súčasnosti medzi odborníkmi. Fascinácia pre priemysel 4.0 je pritom dvojaká. V prvom rade priemyselná revolúcia rieši otázku „a priori“ a nie „ex-post“. Spoločnostiam a výskumným inštitúciám, sa tým poskytujú príležitosti na aktívne budovanie a formovanie budúcnosti. V druhom rade, ide o významný ekonomický vplyv, ktorý sľubuje podstatne vyššiu prevádzkovú efektívnosť, ako aj vývoj úplne nových obchodných modelov, služieb a produktov (Pascual et al., 2019).

Industry 4.0 spája výrobné technológie a výrobné procesy, aby vydláždil cestu novému technologickému veku, ktorý radikálne transformuje hodnotové reťazce priemyslu a výroby (MaCDougall, 2014). Musíme si uvedomiť, že aj keď sa podniky od seba odlišujú, čelia spoločnej výzve - potrebe prepojenia a prístupu k poznatkom v reálnom čase, v rámci procesov, partnerov, produktov a ľudí.

Prostredníctvom Industry 4.0 dokážeme lepšie kontrolovať a porozumieť činnostiam v podniku, a využiť okamžité údaje na zvýšenie produktivity, zlepšenie procesov a podporu rastu. Podstatou je teda zavedenie inteligentných systémov na dosiahnutie samoregulačnej výroby, kde budú ľudia, stroje a výrobky navzájom komunikovať. Cieľom je zabezpečiť flexibilnú, ekonomickú a efektívnu výrobu. Všetky časti výrobného procesu budú v spojení so všetkými ostatnými časťami prostredníctvom centrálneho systému riadenia výroby (Pascual et al., 2019).

Skutočnosť môžeme zhrnúť podľa slov profesora Klausa Schwaba, ktorý je zakladateľom Svetového ekonomického fóra, že je potrebné si vytvoriť komplexný a globálny pohľad, ako

technológia ovplyvňuje ľudský život a pretvára hospodárske, sociálne, kultúrne a ľudské prostredie. Nikdy nebol čas na väčšiu nádej, či väčšie nebezpečenstvo (Hutt, 2016).

V nasledujúcej teoretickej rešerši zdôrazníme vplyv štvrtej priemyselnej revolúcie na manažment podniku. Budeme sa venovať jednotlivým manažérskym funkciám: plánovanie, organizovanie, kontrola, riadenie ľudských zdrojov a vedenie ľudí.

2 Stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

2.1 Štvrtá priemyselná revolúcia

Každá priemyselná revolúcia priniesla so sebou výhody a výzvy pre sociálno-ekonomické postavenie krajín, ktoré sa zapojili do takejto transformácie. Napríklad Veľká Británia viedla prvú priemyselnú revolúciu s vynálezom komerčného parného stroja, ktorý priniesol revolúciu v komunikácii a doprave, a viedol k mnohým ďalším priemyselným vývojom. V druhej priemyselnej revolúcii boli na čele primárne Spojené štáty, tentoraz s revolúciou v komunikácii. V tretej priemyselnej revolúcii bol kľúčovým faktorom internet, ktorý uspel, nakoľko bol koncipovaný ako technológia verejnej infraštruktúry .Internet zmenil svetovú ekonomiku a očakáva sa, že táto transformácia bude pokračovať s internetom vecí. Priemyselné revolúcie vyústili do hospodárskeho rastu, zvýšenej produktivity a vyspelého blahobytu v krajinách. Rozdelenie bohatstva v rozvinutých krajinách, ktoré viedli k priemyselnej revolúcii, však nebolo spravodlivé, určite nie na globálnej úrovni. Nerovnosť sa stala jednou z kľúčových výziev spolu s klimatickými zmenami a inými otázkami udržateľnosti. Štvrtá priemyselná revolúcia nie je výnimkou oproti predchádzajúcim priemyselným obdobiam, ale očakáva sa, že prinesie obrovské výhody a mnohé výzvy (Morrar & Mousa, 2017).

Priemysel 4.0 odkazuje na novú fázu priemyselnej revolúcie, ktorá sa zameriava najmä na vzájomné prepojenie, automatizáciu, strojové učenie a „Big data“ v reálnom čase. Priemysel 4.0, niekedy označovaný aj ako inteligentná výroba, sa zaoberá výrobou a operáciami s inteligentnou digitálnou technológiou, strojovým učením, aby sa vytvoril komplexnejší a lepšie prepojený ekosystém pre spoločnosti, ktoré sa zameriavajú na riadenie výroby a dodávateľského reťazca. Hoci každá spoločnosť a organizácia je iná, všetci čelia spoločnej výzve - potrebe prepojenia procesov, partnerov, produktov a ľudí v reálnom čase prostredníctvom fyzickej a digitálnej technológie (What is Industry 4.0, 2019).

Nárast novej digitálnej priemyselnej technológie predstavuje transformáciu, ktorá umožňuje zhromažďovať a analyzovať údaje medzi strojmi, čo zapríčiňuje rýchlejšie, flexibilnejšie a efektívnejšie procesy na výrobu kvalitnejších výrobkov pri nízkych nákladoch. Táto výrobná revolúcia zvyšuje produktivitu, posunie ekonomiku, podporí priemyselný rast a zmení profil pracovnej sily. V konečnom dôsledku zmení konkurencieschopnosť spoločností a regiónov. To povedie k väčšej efektívnosti, a zmení tradičné výrobné vzťahy medzi dodávateľmi, výrobcami a zákazníkmi, ako aj vzťahy medzi ľuďmi a strojmi. V nasledujúcej tabuľke si uvedieme deväť technologických trendov, ktoré tvoria „stavebné kamene“ priemyslu 4.0 podľa Boston Consulting Group (Embracing Industry 4.0 and Rediscovering Growth, 2019).

Tabuľka 2
Technologické trendy Industry 4.0

Technologické trendy	**Popis**
Big data	V kontexte Industry 4.0 sa zber a komplexné hodnotenie údajov z mnohých rôznych zdrojov - výrobných zariadení a systémov, ako aj systémov riadenia podnikov a zákazníkov - stane štandardom na podporu rozhodovania v reálnom čase.
Autonómne roboty	Autonómne roboty sa integrujú medzi ľudí a učia sa od nich. Tieto roboty predstavujú lacnejšiu verziu a majú viac možností, ako tie, ktoré sa využívajú dnes pri výrobe.
Simulácie	Počítačové simulácie sa používajú na určenie najlepšieho možného návrhu výrobných a distribučných systémov.
Integrácia horizontálnych a vertikálnych systémov	Vďaka priemyslu 4.0 sa spoločnosti, oddelenia, funkcie stanú oveľa súdržnejšími, pretože sa vyvíjajú univerzálne siete pre integráciu údajov.
Internet vecí	Spôsob spájania strojov a ľudí v práci. Je to sieť veľkého množstva zariadení prepojených komunikačnými technológiami, ktorá vedie k systémom, ktoré umožňujú monitorovať, zhromažďovať, vymieňať, analyzovať a poskytovať cenné nové poznatky.
Kybernetická bezpečnosť	So zvýšenou konektivitou a používaním štandardných komunikačných protokolov, ktoré sú spojené s Industry 4.0, sa potreba ochrany systémov a výrobných liniek pred hrozbami, dramaticky zvyšuje. Výsledkom je nevyhnutná bezpečná a spoľahlivá komunikácia.
Cloud computing	Spôsob ukladania a prístupu k údajom a programom cez internet.
Additive manufacturing	Inak známa aj ako 3D tlač, ktorá slúži na výrobu prototypov a jednotlivých komponentov.
Rozšírená realita	Tieto systémy sa v súčasnosti iba vyvíjajú, avšak v budúcnosti sa očakáva nárast ich dôležitosti. Cieľom rozšírenej reality je poskytovanie informácií v reálnom čase na zlepšenie rozhodovania a pracovných postupov.

Zdroj: BCG. *Embracing Industry 4.0 and Rediscovering Growth* [elektronický zdroj]. [cit. 2019-10-26] Dostupné na: https://www.bcg.com/capabilities/operations/embracing-industry-4.0-rediscovering-growth.aspx

2.2 Manažérske funkcie

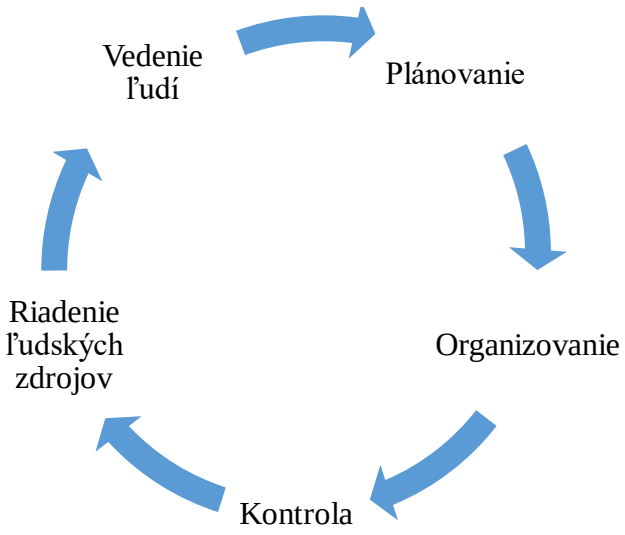
Pod pojmom manažment podľa Druckera ponímame „proces koordinovania činností pracovníkov s cieľom dosiahnuť výsledky, ktoré nemožno dosiahnuť individuálnou prácou (Drucker, 1992). Manažment považujeme teda za proces prostredníctvom ktorého sa snažíme efektívnym a účinným spôsobom dosiahnuť stanovené ciele za pomoci základných manažérskych funkcií, pod ktorými rozumieme plánovanie, organizovanie, kontrola, riadenie ľudských zdrojov a vedenie ľudí (Papula, 2017).

Plánovanie predstavuje základnú funkciu manažmentu. Zaoberá sa vypracovaním budúceho postupu a vopred rozhoduje o najvhodnejších krokoch na dosiahnutie stanovených cieľov. Rozhoduje vopred, čo treba urobiť, kedy a ako. Prekonáva priepasť, kde sme a kde chceme byť. Organizovanie je proces založený na spájaní fyzických, finančných a ľudských zdrojov a rozvoj vzťahu medzi jednotlivými zdrojmi na dosiahnutie organizačných cieľov. Správne organizovanie vyžaduje potrebné množstvo surovín, nástrojov, kapitálu a personálneho zabezpečenia. Úlohou kontroly je meranie výsledkov podľa štandardov a korekcia odchýlok, aby sa zabezpečilo dosiahnutie cieľov organizácie. Účelom kontroly je zabezpečiť, aby sa

všetky činnosti diali v súlade s normami. Kontrola teda predstavuje predbežné overenie, či sa realizujú správne kroky k dosiahnutiu stanoveného cieľu. Riadenie ľudských zdrojov je funkcia, v rámci ktorej dochádza k obsadzovaniu organizačnej štruktúry. Zamestnanosť v posledných rokoch nadobudla väčší význam, z dôvodu technologických pokrokov, zvýšenia veľkosti podniku, zložitosti ľudského správania. Hlavným účelom je priradiť každému pracovníkovi správne pracovné miesto (Shinde, 2018). Vedenie ľudí sa chápe ako umenie viesť ľudí. Manažéri musia disponovať s vodcovskými schopnosťami, poskytnúť ľuďom príťažlivú víziu, vedieť ich ňou nadchnúť a následne získať si ich ako svojich nasledovníkov. Účelom je ovplyvňovať jednotlivé postoje so zámerom dosiahnutia požadovaného správania k splneniu stanovených cieľov (Papula, 2017).

Pre teoretické účely je výhodne jednotlivé manažérske funkcie od seba oddeliť, najmä z dôvodu lepšieho zadefinovania, avšak z praktického hľadiska sa funkcie manažmentu prekrývajú a navzájom ovplyvňujú (Shinde, 2018).

Obrázok 1
Manažérske funkcie



Zdroj: vlastné spracovanie

3 Výskumný dizajn

Cieľom teoretickej rešerše je prostredníctvom odbornej literatúry a odborných vedeckých článkov, poukázať na dôležitosť štvrtej priemyselnej revolúcie, ktorá stiera hranice medzi fyzickými, biologickými či digitálnymi sférami. Taktiež poukázať na jej vplyv v oblasti manažmentu.

Objektom teoretickej rešerše sú zmeny v oblasti manažérskych funkcií, spôsobené rastúcim vplyvom štvrtej priemyselnej revolúcie. Zameriavame sa plánovanie, organizovanie, kontrolu, riadenie ľudských zdrojov a vedenie ľudí. Na rozbor témy využijeme prístupné domáce i zahraničné zdroje, ktoré popisujú oblasť jednotlivých manažérskych funkcií, oblasť štvrtej priemyselnej revolúcie ,a taktiež zmeny vyplývajúce zo štvrtej priemyselnej revolúcie v oblasti manažérskych funkcií. Prostredníctvom získaných informácií sa dopracujeme k teoretickému vypracovaniu problematiky.

Na vypracovanie teórie sme využili základne vedecké metódy: analýzu, syntézu, zovšeobecnenie, porovnávanie a taktiež indukciu a dedukciu. Z nadobudnutých informácií sme vytvorili základňu teoretických poznatkov o zmenách v manažérskych funkciách v kontexte štvrtej priemyselnej revolúcie.

 ISBN 978-80-225-4656-0

Vypracovaním spomínanej problematiky sme dospeli k nasledovnej výskumnej otázke:

- Ako sa prejavuje vplyv štvrtej priemyselnej revolúcie v jednotlivých manažérskych funkciách?

Odpoveď na výskumnú otázku sme zodpovedali v rámci výsledkov a diskusie teoretickej rešerše.

4 Výsledky výskumu a diskusia

Úspech v priemysle 4.0 je podnietený inovačnou schopnosťou podniku. Aby sme o podniku vedeli povedať, že je „smart" je potrebné si zaobstarať dostatočné množstvo inteligentného ľudského kapitálu, zabezpečiť prostredie pre vzdelávanie a inováciu, čo si vyžaduje vhodné manažérske postupy. Manažmentu, v kontexte priemyslu 4.0, nie je dostatočne venovaná pozornosť. Je potrebné si uvedomiť, že je nevyhnutné rozvíjať schopnosti pre úspešné riadenie business modelov a portfólia produktov pre lepšie získanie prístupu na potenciálne trhy a získanie si nových zákazníkov, taktiež pre zlepšenie procesov a systémov hodnotového reťazca, riadenia rizika a kultúry. Je zjavné, že podniky budú nasledujúce obdobie čeliť mnohým ekonomickým, sociálnym a technologickým výzvam, čo si vyžaduje dynamické schopnosti a inovatívnosť pracovnej sily. Z tohto dôvodu je mimoriadne dôležité diskutovať o tom, ako môžu podniky zlepšovať svoje schopnosti vedúce k inováciám, aby zodpovedali požiadavkám priemyslu 4.0. Preto v nasledujúcej časti teoretickej rešerše ponúkneme odpoveď na výskumnú otázku, v ktorej budeme riešiť dopad štvrtej priemyselnej revolúcie v rámci jednotlivých manažérskych funkcií (Shamim et al., 2016):

- **Ako sa prejavuje vplyv štvrtej priemyselnej revolúcie v jednotlivých manažérskych funkciách?**

Plánovanie

Industry 4.0 využíva "Cyber Physical Systems" (CPS) a "Internet of Things" (IoT) na zavedenie technologických a ľudských zlepšení, čo v konečnom dôsledku vedie k zvýšenej produktivite, kvalite výrobku so zníženou výrobnou dobou a cenou produktu. Preto sa požiadavka zdokonalenia plánovania stáva prvoradou. Industry 4.0 vyžaduje nové plánovanie procesov a výroby, kde v rámci pracovného prostredia prevažuje automatizácia a údaje sú uložené zväčša na cloudových serveroch. Očakáva sa, že komunikácia medzi strojmi vzrastie viac ako kedykoľvek predtým. Zmeny vyvolajú otázky a obavy týkajúce sa najmä plánovacích procesov: „Je možné úplne automatizovať plánovanie? Budú sa vedieť ľudské vedomosti pretaviť do budúcich produktov?" Úlohou softvéru v rámci plánovania v priemysle 4.0 bude efektívne riešiť vzniknuté obavy a zabezpečiť, aby sa prostredníctvom automatizovaných procesov zabezpečilo spojenie požiadaviek samotnej výroby s požiadavkami jednotlivých dodávateľov. Softvér, ktorý automatizuje rôzne úlohy v rámci životného cyklu produktu, je nevyhnutnosťou pre zvýšenie efektívnosti v priemysle 4.0. Môžeme povedať, že správne zadefinované požiadavky softvéru budú predstavovať jeden zo „stavebných kameňov" priemyslu 4.0 (Howard, 2018).

Organizovanie

V prostredí neustálych zmien, organizačné štruktúry predstavujú významnú úlohu v rozvoji vzdelávania a inovácií. V širšom spektre, organizácie môžu mať buď mechanické alebo organické usporiadanie. Mechanické usporiadanie organizácie sa vyznačuje centralizovanou štruktúrou, špecializovanými úlohami, formalitou, vertikálnou komunikáciou a prísnou hierarchiou. Vhodné je najmä v stabilnom prostredí, čo nie je prípad priemyslu 4.0. Priemysel 4.0 sa vyznačuje nestabilným meniacim sa prostredím charakterizovaným decentralizáciou, horizontálnou komunikáciou a tímovou spoluprácou. Ide teda o organické usporiadanie. Tento druh je vhodnejší pre inovačné stratégie a meniace sa prostredie. Odporúča sa, aby manažér pri

vytváraní organizačnej štruktúry preferoval organický spôsob usporiadania. Avšak treba si uvedomiť, že neexistuje jednotný spôsob usporiadania, nakoľko každý podnik je iný.

V rámci priemyslu 4.0 sa preto odporúča niekoľko možností:

- Maticová štruktúra: Najlepšie na maticovej štruktúre je, že je veľmi flexibilná a dokáže rýchlo reagovať na potrebu zmeny. V rámci maticovej štruktúry, každý zamestnanec spadá pod dvoch nadriadených. Maticové štruktúry môžu tiež uľahčiť formálne mechanizmy prepojením riešenia problémov od produktových k funkčných manažérom. Jednoduchšie sa prispôsobuje tempu priemyslu 4.0.

- Projektové tímy: V projektových tímoch sa delia funkcie a procesy v rámci jednej skupiny, ktorá sleduje spoločný cieľ. V neistom prostredí, akým je priemysel 4.0, kde sa zmeny očakávajú veľmi často, a inovácie sú kľúčom k úspechu, sú projektové tímy vhodnou možnosťou na vytváranie inovácií a neustáleho učenia sa. Technologický vývoj si vyžaduje nové technické riešenia a opätovné použitie existujúcich riešení. Projektoví manažéri by preto mali motivovať členov skupiny, aby sa učili k tolerancií chýb a neustálemu vzdelávaniu sa.

- Plochá štruktúra: Plochá štruktúra sa vyznačuje menším stupňom hierarchie a rozsah kontroly je široký. To znamená, že v plochej štruktúre sa nachádza nízky počet stupňov riadenia. Umožňuje rýchlejšiu komunikáciu a skracuje „vzdialenosť“ medzi zamestnancami a vedením spoločnosti. Plochá štruktúra zvyšuje šance, aby sa zamestnanci zúčastnili na diskusiách a rozhodovaniach, čo vedie k vzdelávaniu zamestnancov a k rýchlej spätnej väzbe vrcholovému manažmentu. Môžeme povedať, že plochá organizačná štruktúra môže fungovať v rámci priemyslu 4.0, pretože ponúka jednoduchší spôsob vzdelávania a vytvárania inovácií práve priamym angažovaním zamestnancov a rýchlejšou spätnou väzbou vrcholovému manažmentu.

- Decentralizácia: Pri decentralizácií je právomoc rozhodovať na nižších úrovniach riadenia. Pracovníci na nižších úrovniach riadenia majú oprávnenie prijímať rozhodnutia, pričom nepotrebujú súhlas vrcholového manažmentu. V neistom prostredí, v ktorom sa situácia veľmi často mení sa preferuje decentralizácia. Umožňuje zamestnancom prijímať včasné rozhodnutia, a prispôsobovať sa podmienkam so zmenou podnikateľského prostredia. Môžeme tvrdiť, že prostredníctvom decentralizácie sa ľahšie zabezpečí kompatibilita organizácie s priemyslom 4.0.

Kontrola

V rámci kontroly môžeme hovoriť o CPS systémoch. CPS systémy predstavujú integráciu výpočtových, sieťových a fyzických procesov, ktorým hlavným účelom je kontrolovať fyzický proces a prostredníctvom spätnej väzby sa v reálnom čase prispôsobiť novým meniacim sa podmienkam. V budúcnosti budú CPS prítomné vo všetkých priemyselných odvetviach a aj neoddeliteľnou súčasťou Industry 4.0. CPS otvoria nové výrobné metódy, ktoré sa stanú štandardom zajtrajška pre priemysel. Produkčné prostredie sa bude konfigurovať samostatne, prispôsobovať a optimalizovať, čo povedie k vyššej pohyblivosti, flexibilite a nákladovej efektívnosti.

Vedenie ľudí

Vedenie ľudí predstavuje schopnosť ovplyvňovať ostatných, inšpirovať, motivovať a usmerňovať činnosti na dosiahnutie organizačných cieľov. Lídri môžu dosiahnuť želané ciele prijatím vhodného štýlu vedenia. Medzi najinovatívnejšie spoločnosti na svete patrí spoločnosť Apple Inc. Podľa väčšiny prípadových štúdií to nie je kvôli technickým schopnostiam generálneho riaditeľa spoločnosti Apple Steve Jobsa, ale kvôli jeho vodcovským schopnostiam Steve Jobs vedel, ako vyťažiť to najlepšie zo svojich zamestnancov. Podobný úspech má

 ISBN 978-80-225-4656-0

spoločnosť Microsoft Corporation, ktorý sa pripisuje štýlu vedenia Billa Gatesa. V priemysle 4.0 by mal byť zavedený špecializovaný štýl vedenia, aby sa urýchlil proces inovácií a učenia sa. Najčastejšie diskutovaným štýlom vedenia v oblasti inovácií a vzdelávania je štýl transformačného vedenia. Môžeme hovoriť aj o niektorých ďalších štýloch vedenia, ako je autentické vedenie a transakčné vedenie, avšak najčastejšie diskutovaným štýlom vedenia je transformačné vedenie. Priemysel 4.0 potrebuje niečo viac ako transformačné vedenie, ktoré by malo byť špecifickejšie pre vzdelávanie a inovácie. Nakoľko transformačné vedenie je vychádza iba z idealizácie vplyvu, inšpiratívnej motivácie, intelektuálnej stimulácie a poskytovania vízie. Priemysel 4.0 sa musí zamerať hlavne na vedomosti, vzdelávanie a inovácie. Tým pádom sa vyžaduje vedomostne orientovaný vodcovský štýl, ktorý získame kombináciou transformačného a transakčného štýlu. Keďže je tento rozšírený štýl vedenia založený na vedomostiach, môže organizáciám uľahčiť zrýchlenie tempa inovácií a učenia sa, a zároveň dosiahnutie kompatibility s priemyslom 4.0.

Riadenie ľudských zdrojov

Pomocou riadenia ľudských zdrojov môžu organizácie formovať zručnosti, schopnosti, správanie a postoj zamestnancov na dosiahnutie cieľov organizácie. Ľudské zdroje predstavujú významný faktor pre konkurenčnú výhodu v znalostnej ekonomike. V priemysle 4.0 sa musia manažéri zamerať hlavne, v rámci ľudských zdrojov, na podporu inovatívnosti a učenia sa v organizácii. V nasledujúcej časti sa budeme venovať vybranému súboru funkcií riadenia ľudských zdrojov, v ktorých sa dopad Industry 4.0 prejavuje najviac. Ide o:

- Návrh pracovných miest: Návrh pracovných miest by sa mal vyznačovať striedaním pracovných činností, flexibilnými úlohami vo viacerých oblastiach, rozsiahlou delegáciou úloh a zodpovedností na zamestnancov. Návrh pracovných miest by mal okrem toho uľahčiť tímovú prácu a spoluprácu a vyžadovať rozmanitosť zručností. Industry 4.0, ktoré sa vyznačuje zmenami a inováciami, môže takýto návrh pracovných miest napomôcť podnikom sa jednoduchšie prispôsobiť podnikateľskému prostrediu.

- Nábor a výber: Organizácie by mali vynaložiť značné úsilie pri výbere vhodného kandidáta v rámci každého pracovného miesta pomocou rozsiahlych postupov náboru a výberu. V prípade záujmu zamestnať inovatívnych zamestnancov, by sa náboroví pracovníci mali zamerať na identifikáciu vlastnosti potrebných pre inovačné správanie, napr. otvorenosť novým skúsenostiam, ktorá sa hodnotí prostredníctvom psychometrického testovania vo výberovom konaní. Okrem toho zamestnanci, ktorí sú otvorení novým skúsenostiam, vykazujú pozitívnejší postoj k vzdelávaniu. V procese náboru a výberu by organizácie mali hodnotiť aj cieľovú orientáciu kandidáta, ktorá môže byť buď orientovaná na vzdelávanie, alebo na výkon. V prípade priemyslu 4.0 by mali náboroví pracovníci uprednostňovať kandidátov s vysokou orientáciou na vzdelávanie. Keďže zamestnanci s orientáciou na vzdelanie sa radšej zapájajú do náročných úloh, radi sa zlepšujú, túžia rozvíjať súbor svojich zručností a majú tendenciu dosahovať skvelé výsledky. V náborovom procese je tiež veľmi dôležité zamerať sa na budúci potenciál uchádzača.

- Rozvoj zamestnancov: V rámci priemyslu 4.0 netreba zanedbať školiace programy. Treba vyzdvihnúť hlavne oblasť inovácií a vzdelávania. Organizácie by mali zamestnancom ponúkať rôzne typy školení. Odporúča sa aby, školenia tematicky nevychádzali iba z pracovnej pozície zamestnancov, ale aby obsiahli aj ďalšie oblasti s cieľom rozšírenia rozmanitosti zručností. Školenia by sa mali zamerať aj na zručnosti v oblasti budovania tímu a práce v tíme. Mentorovanie by malo byť bežnou činnosťou manažérov, najmä pokiaľ ide o nových zamestnancov. Okrem iného, by sa mali

 ISBN 978-80-225-4656-0

organizovať školenia zamerané na zlepšenie zručností zamestnancov pri riešení problémov.

- Hodnotenie výkonu: Systém hodnotenia výkonnosti, ktorý vyhovuje priemyslu 4.0, by sa mal zamerať na rozvoj zamestnancov. Ide najmä o prístup, ktorý je založený na výsledkoch a prístup, ktorý je založený na správaní, nakoľko tieto prístupy podporujú vzdelávanie a inováciu. Odporúča sa aby zamestnanci dostávali spätnú väzbu o svojom výkone. Okrem toho by hodnotenie výkonnosti malo byť objektívnejšie, t.j. aplikácia matíc na kvantitatívne vyhodnotenie výkonu. Ideálny proces hodnotenia by mal zahŕňať stanovenie výkonnostných štandardov, oznámenie očakávaní, meranie skutočného výkonu, porovnávanie skutočného výkonu so štandardmi, diskusiu o hodnotení so zamestnancom a prípadne začatie nápravných opatrení. Čoraz populárnejší je prístup - riadenie podľa cieľov (MBO). MBO možno vysvetliť ako metódu hodnotenia výkonnosti, ktorá zahŕňa vzájomné stanovovanie cieľov a hodnotenie založené na dosahovaní konkrétnych cieľov. MBO je charakterizovaný konkrétnymi cieľmi, kde ciele predstavujú stručné vyhlásenia o očakávaných výsledkoch. Pri participatívnom rozhodovaní manažéri nepridelia ciele zamestnancom jednostranne. Manažéri a zamestnanci si stanovia ciele a spôsoby, ako ich dosiahnuť prostredníctvom vzájomnej diskusie a konsenzu. Časový horizont je tiež definovaný pre každý cieľ. Neoddeliteľnou súčasťou MBO je taktiež spätná väzba, ktorá umožňuje manažérom a zamestnancom monitorovať činnosti, a podľa toho prijať nápravné opatrenia. MBO je vhodný prístup k hodnoteniu výkonnosti tak, aby bola opäť zabezpečená kompatibilita podniku s Industry 4.0 (Shamim et al., 2016).

5 Záver

Prostredníctvom odbornej literatúry a odborných vedeckých článkov sme si vyjasnili postavenie jednotlivých manažérskych funkcií v rámci podniku. Taktiež sme spomenuli, ako sa Industry 4.0 prejavuje v rámci oblasti manažmentu, čím sme naplnili hlavný cieľ teoretickej rešerše. Taktiež sme poskytli odpoveď na uvedenú výskumnú otázku, v rámci ktorej sme si uviedli zmeny v metódach a technikách pri realizácií manažérskych funkcií v kontexte vplyvu štvrtej priemyselnej revolúcie.

Teóriou sme poukázali na to, že ak si podniky budú chcieť v budúcnosti udržať konkurencieschopnosť, budú musieť investovať do priemyslu 4.0. V súčasnosti podniky dokážu fungovať bez prvkov priemyslu 4.0, avšak iba na obmedzenú dobu. Musia hľadať cestu ďalšieho rozvoja, a tým je digitalizácia vo všetkých oblastiach podnikania (Kvašňák, 2017).

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0109/17 „Inovatívne prístupy v manažmente a ich vplyv na konkurencieschopnosť a úspešnosť podnikov v podmienkach globalizujúcej sa ekonomiky“ v rozsahu 100%.

Použitá literatúra (References)

BCG. *Embracing Industry 4.0 and Rediscovering Growth.* https://www.bcg.com/capabilities/operations/embracing-industry-4.0-rediscovering-growth.aspx, [accessed 20.10.2019].

Drucker, P. F. (1992). *Management, budoucnost začína dnes.* Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-00-4.

EPICOR. *What is Industry 4.0 – the Industrial Internet of Things (IIoT)?* https://www.epicor.com/en-us/resource-center/articles/what-is-industry-4-0/, [accessed 20.10.2019].

ETREND. (2017) *Priemysel 4.0 zastihol firmy a štát nepripravených.* https://www.etrend.sk/trend-archiv/rok-2017/cislo-6/priemysel-4-0-zastihol-firmy-a-stat-nepripravenych.html, [accessed 22.10.2019].

Howard, E. (2018). Success in Simulation and Scheduling. https://www.simio.com/blog/2018/09/11/production-planning-software-industry-4-0/, [accessed 28.10.2019].

Kvašňak, L. (2017). *Priemysel 4.0 zastihol firmy a štát nepripravených*. https://www.etrend.sk/trend-archiv/rok-2017/cislo-6/priemysel-4-0-zastihol-firmy-a-stat-nepripravenych.html, [accessed 28.10.2019].

Papula, J. a kol. (2017). *Podnikanie a manažment.* Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-579-6.

Pascual, D. G. – Daponte, P. – Kumar, U. (2019). *Handbook of Industry 4.0 and SMART Systems*. Florida: Taylor & Francis Group, 2019. ISBN 978-1-138-31629-4.

Shamim, S. – Cang, S. – Yu, H. – Li, Y. (2016) *Management approaches for Industry 4.0: A human resource management perspective.* https://www.researchgate.net/publication/311251654_Management_approaches_for_Industry_40_A_human_resource_management_perspective, [accessed 29.10.2019].

Shinde, S. V. (2018). *Functions of management*. Solapur: Laxmi Book Publication, 2018. ISBN 978-1-387-57856-6.

Technology Innovation Management Review. (2017). *The Fourth Industrial Revolution (Industry 4.0): A Social Innovation Perspective.* https://timreview.ca/article/1117, [accessed 20.10.2019].

World Economic Forum. (2016). *9 quotes that sump up the Fourth Industrial Revolution.* https://www.weforum.org/agenda/2016/01/9-quotes-that-sum-up-the-fourth-industrial-revolution/, [accessed 20.10.2019].

Contact

doc. Ing. Nadežda Jankelová, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: nadezda.jankelova@euba.sk

Ing. Diana Puhovichová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: diana.puhovichova@euba.sk

Green economy focused on eco-innovation

Lea Pusztiová

Abstract
The theme of the green economy has gained great importance in the current period. Investing in the green economy is increasingly important and impacted, with the main factor being to invest in sustainability, in order to use alternative sources and available resources for future generations. Demand for green products, technologies and services will grow intensively nationally and internationally. Companies play a key role in achieving economically viable products, processes, strategies and solutions needed to move towards a green economy. Environmental sustainability, the elimination and prevention of the negative effects of economic activities on its individual components are becoming an essential part of any economic policy, as well as a factor that has a significant impact on the competitiveness of individual economies in the long term. Concerns about the state of the environment are also reflected in the content focus of science and technology and innovation policies, in which eco-innovations are becoming increasingly important.

JEL classification*: F6, Q5*
Keywords*: green economy, eco-innovation*

1 Introduction

Nowadays, the topic of ecology and environmental protection is dominating in professional, scientific and lay circles. While in the past the world community and the world economy have focused primarily on achieving long-term economic growth with the active use of available resources, this attitude has changed significantly in recent years and the theme of sustainable development based on the knowledge economy and rational use of resources environment and ensuring its highest quality, including climate protection measures. Towards the end of the 20th century, the need to build up the so-called green economy began to be actively discussed. Green economy and the introduction of innovative measures and solutions that, in comparison with the traditional ones, will result in better use of resources and more significant elimination of negative impacts on the environment. Eco-innovations are starting to attract more attention also in Slovakia, which in terms of its location, economic structure, education and available resources has the prerequisites for an interesting development of eco-innovations in both the public and private sectors.

2. State of the problem solved at home and abroad

According to UNEP, the green economy is an economy that promotes human prosperity and social equality while significantly reducing environmental risks and environmental damage. Put simply, it is a low-carbon, resource-efficient economy that promotes social inclusion.

The green economy has gained great importance in the current period. Investments in the green economy are growing in importance and impact, with the main factor being to invest in sustainability in order to use alternative sources and available resources for future generations.

The main objectives of the green economy, in line with the Millennium Goals, are:

- economic recovery,
- poverty eradication,
- reducing carbon emissions and degrading ecosystems.

International organizations have proposed different principles of the green economy. UNDESA analysis shows that the green economy:

- is a tool for achieving sustainable development,
- creates green jobs,
- use natural and energy resources efficiently,
- respects the limits of the use of natural resources and ecological limits and restrictions,
- applies an integrated decision-making process,
- monitors not only the development of GDP, but also other suitable indicators,
- applies the principles of equality, justice and fairness in and between countries and between generations,
- protect biodiversity and ecosystems,
- contributes to reducing poverty, increasing welfare, improving people's living conditions, ensuring their social protection and access to essential needs,
- internalizes negative environmental externalities,
- improves governance and legislative systems,
- is inclusive, democratic, collective, accountable, transparent, stable.

In a green economy, economic growth should be supported by public and private investment, contributing to:

- reducing carbon emissions and reducing environmental pollution,
- promoting energy efficiency and resource efficiency,
- halting the loss of biodiversity,
- promoting ecosystem services.

The term green economy has emerged in various intergovernmental fora, such as the United Nations Environment Program (UNEP), the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) Green Economy Initiative, and is also the subject of G20 leaders discussions.

Governments around the world are looking for ways to define and shape this concept into a framework policy that helps economic growth and increase environmental protection for sustainable development.

2.1 Eco-innovation

According to the European Commission, eco-innovation is any innovation aimed at making significant and visible progress towards the goal of sustainable development, by reducing environmental impacts or achieving a more efficient and responsible use of natural resources, including energy.

Eco-innovations have been dealt with by experts only in the 90s of the 20th century and society, respectively national and supranational authorities only in the first decade of the 21st century.

They are in essence a selection of suitable materials, processes and distribution methods that we use with less energy, less natural resources, and complexly with less burden on the environment. Studies in several countries of the world or regions (including the EU territory) show that in general approximately 55-60% of the realized innovations bring so-called innovation environmental benefits, resp. benefits that contribute to sustainability and sustainable growth. This implies that eco-innovation is already an integral part of innovation activities both within and outside businesses (eg public institutions or individuals). The relevant criterion for determining whether innovation is eco-innovation is that its use is less harmful to

 ISBN 978-80-225-4656-0

the environment than the use of the alternatives concerned. The goal of eco-innovations is to develop new products and processes that provide customers and business value, but have proven to reduce environmental impact. Eco-innovations can be created by companies, individuals or non-profit organizations. They can be of a technological nature by applying more efficient processes or by using alternative sources. Organizational Innovation - by incorporating changes into how society works to make it more efficient, or can be social innovations in terms of making changes in the way individuals or groups communicate with each other in an effort to become socially responsible for sustainability.

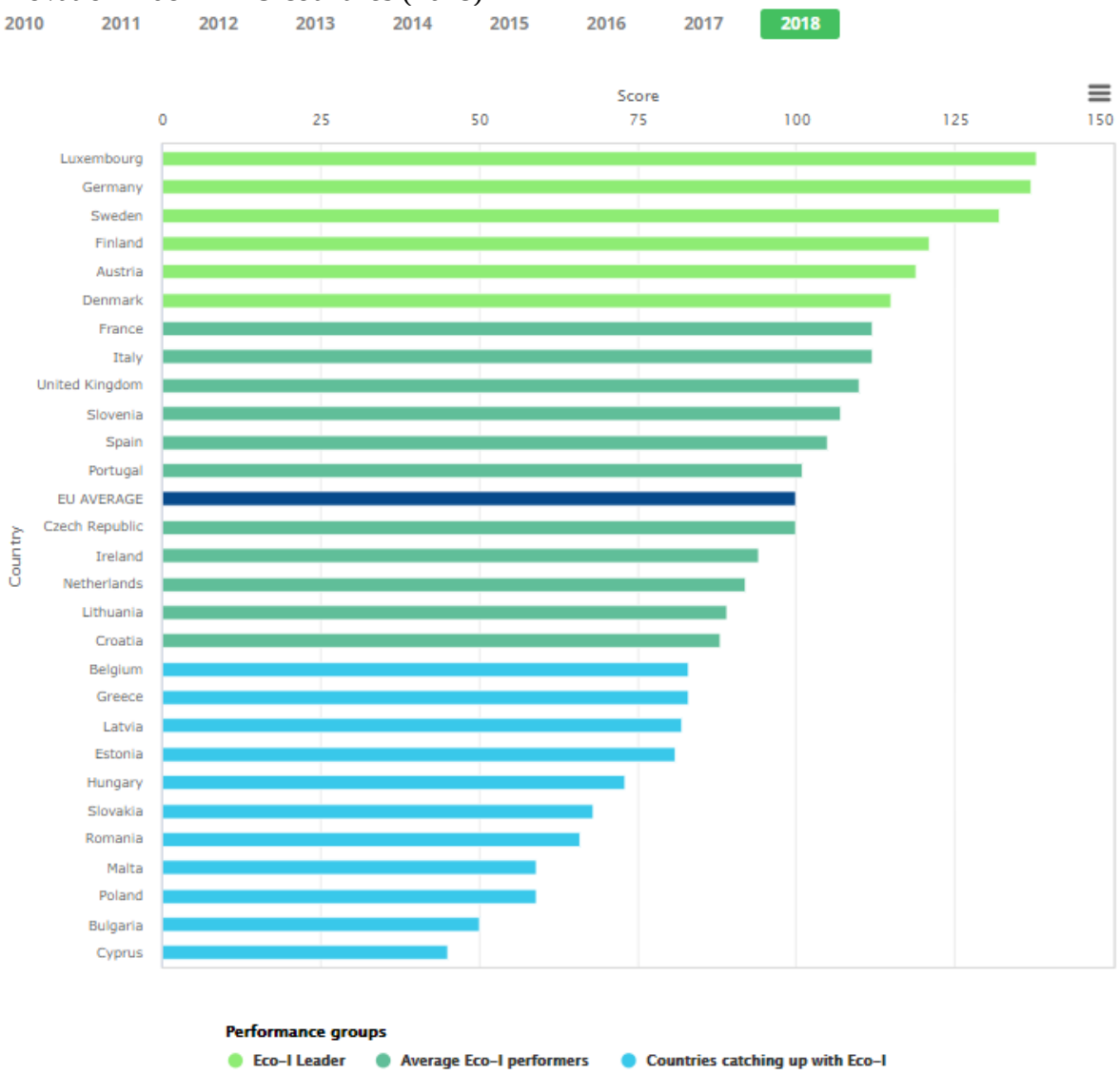
Creation and diffusion of eco-innovations are realized through two basic forms, they can be policy-driven or market-driven. In many cases, eco-innovation is induced by economic policies. Through the adoption of specific legislative measures (technical standards, limits or environmental taxes), economic and political authorities influence the pro-innovative behavior of enterprises as key players. The second (market-driven) approach is based on the idea that a better environmental approach to business and eco-innovation improve business competitiveness. It distinguishes several categories of eco-innovation. The most widespread group consists of so-called complementary eco-innovations, which have a limited systemic impact and additionally add to existing production or consumption models and improve the environmental performance of customers. Integrated eco-innovations (in the form of cleaner technological processes or products) contribute to changing production and consumption processes in businesses (eg energy efficiency, resource efficiency, recycling or substitution of the use of toxic materials). Alternative product eco-innovations (based on radical technological discontinuity such as the use of renewable energy sources or bio-agriculture) are based on new theories, equipment or processes. Macro-organizational eco-innovations (eg a new way of urban planning) take the form of new organizational structures. The last category is eco-innovation, which has a general purpose, derived from the use of information and communication technologies, biotechnology and nanotechnology. The rate and extent of degradation of the quality of the environment has caused the increased need for more intensive involvement of the state's regulatory function. There are several ways in which the state (or multinational entity) creates positive or negative incentives for eco-innovative behavior of businesses and consumers as key drivers of change. The regulator can create barriers to the use of unwanted technologies or products (eg content of certain substances used in production or consumption, limitation of technological processes, etc.). The second way is to determine the specific quality parameters of the products (eg the required minimum amount of recycled component in the product). The third way is to create new markets for innovation (eg regulatory measures in the area of limiting emissions, supporting the construction of alternative transport systems, or currently supporting the promotion of renewable energy sources, etc.). Finally, it is regulatory measures that require the substitution of an existing product as an environmentally sound alternative.

The Eco-Innovation Index illustrates the eco-innovation performance of EU countries based on 16 indicators such as funding science and research, introducing eco-innovations in companies, exporting eco-products, or material productivity. The Eco-Innovation Index shows how each Member State stands in different areas of eco-innovation compared to the EU average and presents its strengths and weaknesses.

 ISBN 978-80-225-4656-0

Graph 1

Eco-Innovation Index in EU countries (2018)



Source: https://ec.europa.eu/environment/ecoap/indicators/index_en

EU countries are divided into 3 groups: Eco-Innovation Leaders, Average Eco-Innovation performers and Countries catching up with Eco-Innovation. As the graph shows, Slovakia is 23rd among the EU countries and belongs to the group of countries catching up with eco-innovation. While the European average score is 100, Slovakia has a score of 68 and the leader is Luxembourg with score 138. The lagging behind in eco-innovation activities in both the public and private sectors is due to the fragmentation of the policy framework to foster (eco)innovation, the under-funding of scientific research activities as well as insufficient human capital and consumer demand for organic products.

2.2 The importance of eco-innovations

In recent years, in the business environment, in particular among global leaders in various areas of manufacturing and services, issues and challenges related to the so-called "globalization" have come to the fore responsible entrepreneurship based on the long-term sustainability of production with regard to raw materials, climate change or the well-being of employees and the environment in which they operate. These challenges thus have a fundamental impact on the way in which these companies operate and lead to a gradual change

in the way they do business. At the same time, society-wide changes have resulted in new market, customer and market demands for sustainable development, including environmental protection and resource efficiency. Therefore, there is a growing need to find alternative approaches that could help solve problems related to sustainable business development, while offering opportunities for growth, cost reduction and competitive advantage. Eco-innovation is an approach to meet the requirements to identify key challenges and opportunities for sustainability and then use them to manage change across society and its value chain. The relationship between eco-innovation and business performance is linear dependence and mutual benefit. At the same time, eco-innovations bring the company resp. business and society considerably higher cumulative added value than the so-called ad hoc interventions to improve processes and products. Innovative behavior of companies is an important element of competitiveness:

- reduce energy and material requirements per unit of production and increase economic growth with decreasing energy and material consumption,
- delivers new value-added products and services to consumers,
- opening up new business opportunities,
- reduce environmental and health risks associated with economic development,
- stimulate investment in science and research.

At the same time, the benefits of competitiveness are an added value of eco-innovations for businesses themselves. In addition to the above, eco-innovations also create added value in increasing the company's profitability within the value chain itself, increasing its productivity and technical capacity, as well as access to attractive investments.

3 Conclusions

Eco-innovation represents a new driving force for the development of modern economies based on knowledge, innovation and the creation of higher added value in combination, resp. in symbiosis with the surrounding environment. Considering that environmental technologies benefit trade and help create new jobs, eco-innovation is extremely important for Europe's economic competitiveness. Eco-innovations have an irreplaceable role and importance in the economy and society throughout the European Union, which also has a global role as a leader in environmental protection and sustainable development and inclusive growth. This is gradually conditioned by legislative and supportive measures instruments and, in particular, business entities must respond actively to this. There are many examples of introducing eco-innovations in the world, but also in Slovakia, which can help to ensure sustainable growth. Slovakia is rich in renewable and natural resources such as wood, mineral waters, water resources and thermal springs, selected agricultural products and others that can be actively used in the context of eco-innovations at the business environment level.

References

European Commission. (2019). *The eco-innovation scoreboard and the eco-innovation index.* https://ec.europa.eu/environment/ecoap/indicators/index_en, [accessed 30.10.2019].

Miroslava, K. – Blanka, G. (2014). *Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci a zelené pracovné miesta (zelená ekonomika).* https://www.ceit.sk/IVPR/images/IVPR/vyskum/2014/Kordosova/vu_2343_kordosova.pdf, [accessed 29.10.2019].

Radoslava, K. – Jana, J. – Iveta, M. (2017). *Zelená ekonomika.* https://www.enviroportal.sk/uploads/files/zelene_hospodarstvo/publikacie/UcebnicaZelena-ekonomika.pdf, [accessed 29.10.2019].

Radoslava, K. (2013). *Zelený rast a zelená ekonomika.* https://www.enviroportal.sk/uploads/files/Zeleny%20rast/ZREINFODOKUMENT.pdf, [accessed 29.10.2019].

Slovak Business Agency. (2018). *Analýza využívania eko-inovácií a obehovej ekonomiky v prostredí MSP.* http://www.sbagency.sk/sites/default/files/7_analyza_vyuzivania_eko-inovacii_a_prvkov_obehovej_ekonomiky_v_prostredi_msp.pdf, [accessed 29.10.2019].

Tomáš Jeck. (2018). *Ekologické inovácie na Slovensku: stav, vývoj a politiky.* https://www.researchgate.net/publication/328496233_Ekologicke_inovacie_na_Slovensku_stav_vyvoj_a_politiky, [accessed 30.10.2019].

Contact

Ing. Lea Pusztiová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
e-mail: lea.pusztiova@euba.sk

Financing of innovation activities in small and medium enterprises in Slovak republic by public resources

Monika Raková

Abstract
A key factor of the competitiveness and success of the company is its strategic orientation. However, this is usually the weakness of many small and medium-sized enterprises. It is not enough just to reduce costs and optimize processes. Nowadays for competitive advantage, it is necessary to be the creator of business trends and not only monitor and follow up the competition, have own innovative potential and quickly make it real. Therefore, innovation is recently very frequent word and it is a prerequisite that the company is entering the market with new products that will satisfy not only current but also future expectations and needs. Innovation must integrate processes, particularly sales and marketing, development, production, business resources and their organizations. There is one basic problem when the company tries to use innovative opportunities, to start a systematic innovation process – a lack of funds. This is often the reason why the innovation process will never start or is not successful. There are many ways how to get funds to realize the innovation process. Aim of paper is map out situation of small and medium-sized enterprises in Slovak republic focusing on financing innovation activities by government and European union´s sources.

JEL classification*: M21, O3*
Keywords*: innovations, public funds, small and medium enterprise*

1 Introduction

Innovation comes from the latin word "innovare" meaning renewed, make new or modify (Souders 1987, p.2). Innovation Is associated with radical changes, even with incremental – changes that manifested in products, processes or services (Tidd-Bessant – Pavitt, 2007, p.12). It is closely associated with inventiveness, creativity, application of which can be made the establishment and enforcement of new innovative solutions. Innovation is more than just an idea; it is implementation, mentioned idea or new ideas into practice. Creativity is the ability to create new ideas, while innovation is a process that begins with an idea and after various stages of development resulted in their implementation, taking an innovation to market.

Innovation can be understood as purposeful, dynamic development process, which result is a positive change aimed at improving reproductive process and more fully meet the needs of consumers (Čimo, 2009). The criterion of success of innovation is its commercial success and success in the market.

The Oslo Manual defined innovation as "the introduction of new or significantly improved product (goods or service), process, marketing method or a new organizational method in business." Innovation is based on the results of the new technological developments, the new combination of existing technologies. Innovations can be developed by enterprise or in cooperation with other companies. The minimum requirement for innovation is that product, process; marketing or organizational method must be seen new or significantly improved for the company.

Green Paper of European Commission about innovation defines innovation as (Green Paper on Innovation 1995, p.4):

- renewal and expansion of the range of products and services and related markets,
- creation of new methods of production, supply and distribution,

- the introduction of changes in management, work organization, changes in labor conditions and changes in labor skills.

Innovative theories were influenced by the work of J. A. Schumpeter, who the first to introduce and define the term "innovation" in economic theory. He classified 5 fundamental changes that will be reflected developments (Schumpeter 1987, p. 197):

1. The placing completely new product, which is not known by consumer or new product quality.
2. Introduction of a new technology, entirely new processes, production method that to the industry still unknown. The basis of the new production methods may not be a new scientific discovery; new production method may also consist in a new way of commercial use.
3. The use of completely new materials, acquiring a completely new source of raw materials.
4. Make a new organization, as a monopoly position or decay of monopoly.
5. The opening entirely new markets.

1.1. Basic classification of innovation

Basic classification of innovation is defined by the OECD, in Oslo Manual. The main division is on technical innovation and non-technical innovation. Technical innovations are subdivided into product and technology consisting from the introduction of new products and technologies and significant technical improvements in manufactured products and technologies. Technical innovation includes a set of scientific, technical, organizational, financial and commercial activities. Non-technological innovations are classed on organizational, managerial and social innovation.

Manual distinguishes four types of innovation:

- *Product innovation* is an indication of completely new or significantly improved product or service with respect to its characteristics or expected use. This is a refinement of technical specifications, components, materials. In the service sector it comes to adding new functions or characteristics to existing services or introduction of a new service,
- *Process innovation* is the implementation of new or significantly improved production or delivery methods. This is a significant change in technology, equipment or software. As well as represent new or significantly improved methods for the creation and security services,
- *Marketing innovation* is the implementation of new marketing method involving significant changes in product design or packaging, in product placement in advertising or price,
- *Organizational innovation* is the implementation of a new organizational method in business practices. Innovation also includes workplace organization or external relations of the organization.

1.2. Sources of innovations

Systematic investigation of the changes that provide business opportunities can be divided into the areas of internal and external stimulus. P. Drucker divided sources of innovation opportunities into the following groups (Drucker, 1993):

Internal sources:

- *Unexpected events* – unexpected success and unexpected failure, unexpected event

 ISBN 978-80-225-4656-0

- *Contradictions* – change based on conflict is a mismatch or discrepancy between what exists and what should exist or between what exists and what all consider for existing phenomenon.
- *The needs of the production process* – a source of innovation, which improves the already existing manufacturing process and replaces the weak link.
- *Sectorial and market structures* – signals of changes of industry and market structures such as the rapid growth of the sector, doubling the market, combining technology previously considered to be separate and clearly separated, rapid changes in the methods of business activities

External sources:

- *Demographic factors* – changes are known with sufficient advance and have a significant impact on what they will buy, who is going to buy and in what quantities,
- *Changes in world view* – in the most cases the displacement an optimistic view on this issue to look pessimistic. It means that until a general view of the problem changed, significant innovation opportunities are offered.
- *New knowledge* – innovations based on new knowledge are the best known innovation.

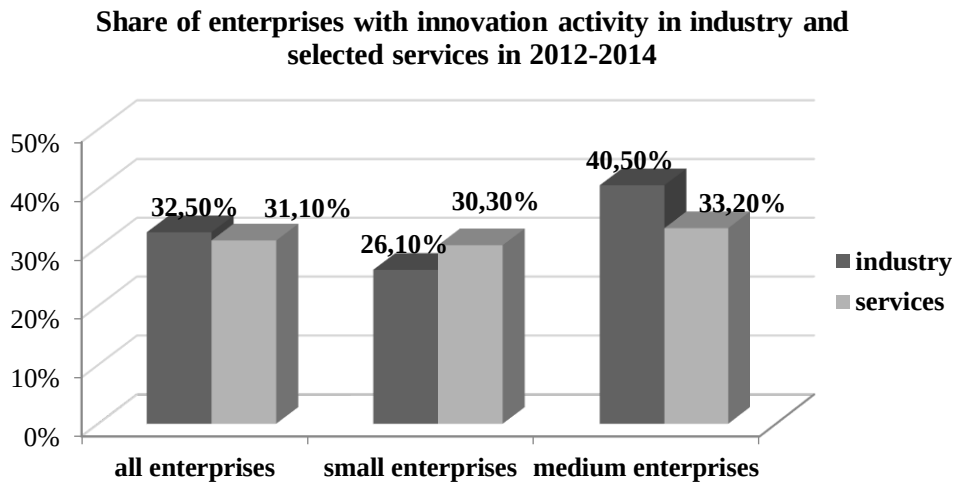
2 Research design

Main object is map out situation of small and medium-sized enterprises in Slovak republic focusing on financing innovation activities by government and European union´s sources. For our research are used the data of the Statistical Office obtained from the database of their website. The obtained data are then compared according to the size of enterprises. To simplify and understand the outputs are used graphs and tables.

3 Research results and discussion

Enterprises with innovation activity are those that introduced new or significantly improved products to the market or introduced a new or significantly improved process within the enterprise (Statistical Office in Slovak Republic). Further abandoned or on-going innovation activities are also included to this group of enterprises. There were 29,2 % (in industry and selected services it was 31,8 %). Ability to innovate was higher in the industrial sector (32,5 %) than in the service sector (31,1 %). The figure 1 shows the share of enterprises with innovation activity in total number of enterprises in industry and selected services.

Figure 1
Share of enterprises with innovation activity in industries



Source: Own processing from Statistical Office of Slovak Republic

Determining share (90,3 %) of enterprises with technological innovation was constituted from successful innovators that introduced or implemented product or process innovation or both type of innovations.

Table 1

Structure of enterprises by kind of innovation activity

Kind of innovation activity	Share in total number of enterprises in %			
	total	industry	construction	services
All kinds of innovation activity	29,2	32,5	14,5	31,10
All kinds of innovation activity	17,9	22,5	4,6	18,0
Successful tech. innovations	16,1	20,2	4,0	16,40
Product innovation only	4,7	6,7	0,9	4,1
Process innovation only	5,1	6,1	1,7	5,4
Product and process innovations	6,3	7,4	1,4	6,9
On – going and/or abandoned innovation activities only	1,7	2,3	0,5	1,6
technological innovation-Non	11,3	10,0	9,9	13,1
Enterprises without innovation activity	70,8	67,5	85,5	68,9

Source: Own processing from Statistical Office of Slovak Republic

Only on-going or abandoned innovation activity were reported by 9,7 % of enterprises. Enterprises with technological innovation accounted for 63,7 % from all innovation active enterprises. Share of enterprises with only non-technological innovation was 36,3 %.

Successful innovators are divided into three groups according to the type of innovation they carried out product only innovators, process only innovators or both product and process innovators. Share of enterprises that introduced product innovation new to the market (not only to the enterprises) represents 60,1 % in the total number of enterprises with product innovation in industry and services. Companies which introduced process innovation that is new not only for enterprise but also for the market represent 15,2 % of enterprises with innovation activity in industry and services.

In the period 2012 – 2014 in the Slovak Republic, 70,80 % of enterprises were non-innovative. More than 70 % of non-innovative enterprises in industry and selected services had no reason to innovate, and only less than 20 % have considered innovation. The most important reason not to innovate was low demand for innovation, which reported 20,6 % of non-innovative enterprises.

Financing innovation activities

The financial needs of innovative enterprises vary according to their upfront feasibility and product development costs and the length of their market development and entry process. There are several early, critical milestones in this development process for which sufficient financing and technical assistance is crucial. The amount of financing and other support needed is often sufficiently large to exhaust immediately available resources such as founders´ own funds and funds from family, friends and “fools” (United Nations Economic Commission for Europe, 2009, p.2). The paper is directed to possibilities of financing innovation activities from external sources especially from public resources. The next table shows total number of enterprises in Slovak Republic with technological innovation that received public funding including also industry and services.

Next two tables show number of enterprises with technological innovation that received public funding separately for industry and separately for services.

 ISBN 978-80-225-4656-0

Table 2

Enterprises that received public funding

Sizeclass (by number of employees)	Number of enterprises with technological innovation that received public funding				
	From the 7th Framework Programme or from Horizon 2020 Programme	***From the European Union***	***From central government***	***From local or regional authorities***	***Total***
Between 10 and 49	17	74	43	19	109
Between 50 and 249	15	63	37	7	76
250 or more	8	21	11	2	28
TOTAL	***41***	***159***	***91***	***27***	***213***

Source: Own processing from Statistical Office of Slovak Republic

Table 3

Enterprises in industry that received public funding

Sizeclass (by number of employees)	Number of enterprises with technological innovation that received public funding				
	From the 7th Framework Programme or from Horizon 2020 Programme	***From the European Union***	***From central government***	***From local or regional authorities***	***Total***
Between 10 and 49	14	31	20	5	54
Between 50 and 249	10	42	31	3	51
250 or more	6	14	9	1	19
TOTAL	***31***	***87***	***60***	***9***	***124***

Source: Own processing from Statistical Office of Slovak Republic

As it is seen in results of statistic research, the most of small and medium enterprises do not use direct public funding. The reason why this form of financing of innovation activities is not too popular and using could be difficult process to get the funds. In the process there are many acts which are time-consuming and personnel-intensive.

An important tool for stimulating innovation process can be also indirect support of public funds. Indirect support is implemented through a reduction in prescribing rates of customs, tax and other rates, charges and fees, which are part of the income of these budgets and so on

Table 4

Enterprises in services that received public funding

Sizeclass (by number of employees)	Number of enterprises with technological innovation that received public funding				
	From the 7th Framework Programme or from Horizon 2020 Programme	***From the European Union***	***From central government***	***From local or regional authorities***	***Total***
Between 10 and 49	3	36	15	7	45
Between 50 and 249	5	9	6	4	13
250 or more	1	5	2	1	7
TOTAL	***9***	***50***	***23***	***12***	***65***

Source: Own processing from Statistical Office of Slovak Republic 2018

Important is fact that, for example, reduced tax rates do not automatically mean reduction in the budgetary income, because lower percent rate can be compensated by the absolute growth in taxable activities.

 ISBN 978-80-225-4656-0

4 Conclusion

Innovation has become a prerequisite for progress enterprises. Their production and placing on the market, it is necessary sufficient funds, which currently has only a few enterprises. Lack of these resources becomes a drag their innovation activity, weakens businesses to market and reduces their competitiveness. The problem is the unwillingness businesses to invest in creating new or improving already existing products and services, because it is a high risk activity with uncertain result. Lack of financial resources is expressed as in private, which can be its own corporate resources, venture capital, business resources angels or the use of leasing as well as in public funds – sources of state budget, insufficient use of EU funds and so on. The paper tries to evaluate spending of public funds for the period 2012 – 2014 by small and medium-sized enterprises and results show that Slovak small and medium enterprises are at the beginning in financing their innovation activities and they use for financing more often own resources or external funds especially bank loan, leasing, factoring or venture capital rather than direct public funds. Problem of low interesting of public sources by small and medium-sized enterprises is probably because of bureaucracy, administrative burden and poor cooperation among small and medium-sized enterprises and state organizations.

Acknowledgement
This contribution is the result of the project: VEGA č. 1/0340/19 – "Podnikateľský rozmer subjektov kreatívneho priemyslu v kontexte inovácií a inteligentného rastu"- in extent 100%.

References

Čimo, J. et al. 2009. Inovácie marketingových činností. Bratislava: EKONÓM. 250 p. ISBN 978-80-225-2814-6.

Drucker, P.1985. Innovation and Entrepreneurship. New York : Harper&Row. 253 p. ISBN 0-88730-618-7

European Commission. 1995. Green paper on Innovation. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. 108 p. ISBN 92-827-6084-7.

OECD. Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition, The Measurement of Scientific and Technological Activities. Paris : OECD Publishing. 166 p. ISBN 978-92-6401-308-3

Schumpeter, J.1987. Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Berlin : Duncker und Humboldt. 480 p. ISBN 978-3-428-11746-8

Souder, W. E. 1987. Managing New Product Innovations. New York: Lexington Books. 251 p. 978-0-669-10809-5.

Statistical Office of Slovak Republic

Tidd, J. a al.: Řízení inovací. Zavádění technologických, tržních a organizačních změn. Brno: Computer Press. 549 p. ISBN 978-80-251-1466-7

Contact

Monika Raková
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: monika.jancovicova@euba.sk

Aktuálne trendy vo výrobe a logistike a ich využitie v podnikovej praxi
Aktual Trends in Production and Logistics and their ussing in the Companies

Júlia Rakovská

Abstract
Production development forms the basis for a successful business, but also raises a number of fundamental questions and issues. The current conditions in the Slovak Republic, resulting from the functioning of the market economy, create new opportunities and the need to apply business approaches in production management. If companies want to succeed in a competitive struggle, it is right to set and manage this production development system. The main task of production companies is to produce products in required quality, time and costs while ensuring a flexible response to customer requirements. Logistics is part of any buiness. Improving of logistics is the esential part of the business success in the strong competitive environment.

JEL classification*: M 12, M 21*
Keywords*: production process, new trends, robotization*

1 Úvod

Už od prvej priemyselnej revolúcie je výroba hnacou silou pre formovanie priemyslu aj spoločnosti. V súčasnosti stojíme na začiatku ďalšej priemyselnej revolúcie, kedy sofistikované technológie pretvárajú výrobu na integrované, inteligentné a produktívnejšie odvetvie. Výrobné haly sú vybavené technologicky zdatnými zamestnancami, ktorí pomocou robotov vytvárajú produkty budúcnosti. Stroje sú zas vybavené inteligentnými snímačmi na zhromažďovanie komplexných údajov v reálnom čase, umelá inteligencia umožňuje nadľudskú efektívnosť výroby a plynulé zabezpečovanie kvality, blockchain transakcie výrazne zvyšujú transparentnosť aj bezpečnosť a vysoké rýchlosti internetu umožňujú prenos obrovského množstva dát. Výrobcovia sa tak musia prispôsobovať rýchlo sa meniacemu odvetviu, vyhľadávať možnosti uplatňovania inovácií a čoraz viac sa spoliehať na moderné technológie.

Všetky podnikateľské subjekty musia akceptovať prebiehajúce zmeny a prispôsobovať sa podmienkam v hospodárstve. Kto sa nedokáže prispôsobiť, tak nemá šancu uspieť v tvrdom konkurenčnom boji na trhu. Výsledkom je zánik podnikateľských subjektov, ktoré nedokážu asimilovať s novými podmienkami. Každý podnik si musí stanoviť vlastný postup úspešnosti a byť prispôsobivý neustálym zmenám v hospodárstve. (Richnák, 2015) V nasledujúcom texte si priblížime najvýznamnejšie trendy, ktoré ovplyvňujú výrobu a logistiku celom svete.

2 Aktuálne trendy vo výrobe a logistike

Pod pojmom „výroba“ si väčšinou predstavujeme organizovaný proces premeny vstupov na výstupy, t. j. výrobný proces. Aby tento proces smeroval k dosiahnutiu vytýčených cieľov, musí mať aj zodpovedajúci spôsob riadenia. Vo výrobe taktiež prebiehajú rôzne rozvojové procesy. Napĺňať ich poslanie zabezpečuje rozvojový manažment výroby (Production Development Management).

Obsahom podnikateľskej činnosti v oblasti výroby je zhodnocovanie vložených prostriedkov a tvorba nových výrobkov, služieb a iných výkonov, ktoré vyžaduje trh. Prechodom na trhovú ekonomiku získali naše podniky väčšiu podnikateľskú autonómiu, z čoho vyplýva potreba novej, podnikateľskej orientácie v riadení výroby. Hlavnou funkciou riadenia výroby je vypracovať takú výrobnú náplň, ktorá je ekonomicky výnosná pre podnik a zároveň atraktívna pre trh.

Pojem „logistika“ v súčasnosti veľa podnikateľských subjektov spája s optimalizáciou riadiaceho, materiálového, ale aj informačného toku v podmienkach rozvoja, avšak z vnútropodnikového pohľadu ide o to, aby výrobný a odbytový proces prebiehal optimálne. To je aj cieľom systémového plánovania, riadenia, realizácie a kontroly interného a externého materiálového toku, ktorý je prepojený s informačným tokom.

2. 1 Robotizácia

Začiatky využitia priemyselných robotov vo výrobe siahajú až do 60. rokov 20. storočia. Prvé priemyselné roboty boli použité hlavne pri lakovaní, neskôr na obsluhovanie strojov, transfer materiálov alebo zváranie. Roboty sa používali hlavne pri opakujúcich sa činnostiach, kde existovala možnosť redukcie času a výrobných nákladov. Viac ako 40 % všetkých priemyselných robotov sa v súčasnosti využíva v automobilovom priemysle a asi jedna štvrtina v elektrotechnickom priemysle.

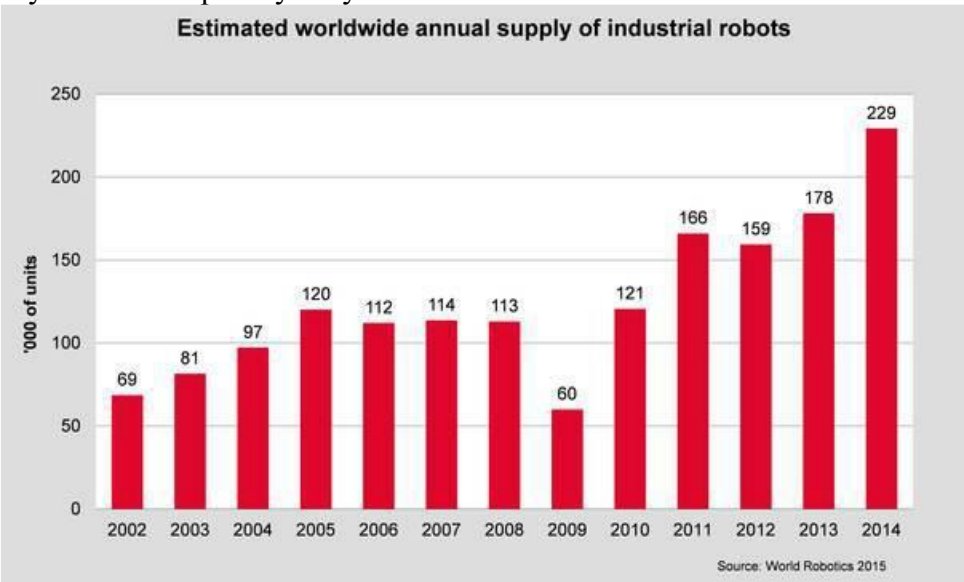
Rastúci trend používania robotov vo výrobe má potenciál zmeniť mapu globálnych hodnotových reťazcov. V minulosti podniky presúvali produkciu z vyspelých, vysoko produktívnych a mzdovo náročných, krajín do rozvíjajúcich sa krajín s lacnou pracovnou silou. V súčasnosti čoraz viac jednotlivých príkladov celosvetovo pôsobiacich podnikov, ako aj empirických štúdií, poukazuje na skutočnosť, že dochádza k presúvaniu produkcie späť do vyspelých krajín. Robotizácia tak vedie k skracovaniu produkčného reťazca, mení dopyt po práci a vytvára tlak na rast príjmových nerovností. Zvýšenie používania robotov počas produkčného procesu však spomaľuje tempo rastu globálnych hodnotových reťazcov hlavne vo vyspelých ekonomikách.

Je dôležité vybaviť ľudí takými schopnosťami a zručnosťami, ktoré dopĺňajú robotizované a automatizované technológie, aby tak mohli profitovať z rastúceho dopytu po pracovníkoch, ktorý ide ruka v ruke s automatizáciou. Vysoký stupeň robotizácie výrobných pracovísk vytvára tiež kvalitné pracovné podmienky pre zamestnancov, zvyšuje produktivitu a konkurencieschopnosť podnikov.

Nová generácia zariadení už bude smerovať k typu robotov s humanoidnými prvkami, ktoré budú prirodzene kolaborovať s ľudskými pracovníkmi. Samostatnú vývojovú časť robotizácie predstavujú drony. Ich počet a dôležitosť bude v skladových priestoroch narastať. Už dnes sú k dispozícii drony s vstavanou čítačkou čiarových kódov alebo s RFID skenerom, ktoré sú prispôsobené pre pohyb v uzavretom priestore. Vďaka flotile tzv. samo-navádzaných dronov je možné vykonávať inventarizáciu skladových zásob v reálnom čase.

 ISBN 978-80-225-4656-0

Obrázok 1
Odhad ročných dodávok priemyselných robotov



Zdroj: Robinson, A., 2015. *Manufacturing-trends-to-watch-out-for-in-2016.* http://www.cerasis.com/2015/12/07/6-manufacturing-trends-to-watch-out-for-in-2016/

Rastúci trend implementácie robotov ilustruje predchádzajúci graf od Medzinárodnej federácie robotiky (International Federation of Robotics). V roku 2014 sa predaj robotov zvýšil o 29 % na 229 261 jednotiek a v roku 2015 o 15 % na 253 748 jednotiek. V roku 2015 si Čína posilnila svoju pozíciu najväčšieho dodávateľa robotov o 2 % na 27 %-ný podiel na svetovom trhu. Medzinárodná federácia robotiky predpokladá i naďalej dvojciferný rast predaja robotov minimálne do roku 2018.

2. 2 Využitie 3D tlačiarne

3D tlač je taký spôsob výroby, kedy postupným nanášaním a spájaním materiálu vo vrstvách vzniká požadovaný objekt a zároveň pri ňom nevzniká nijaký, alebo len minimálny odpad. V súčasnosti je využitie 3D tlače rozdelené do niekoľkých oblastí, a to hlavne na základe použitej technológie. Priemyselné tlačiarne sa používajú na vytváranie prototypov alebo malých sérií výrobkov, v medicíne sú to rôzne typy protéz a implantátov alebo domáce tlačiarne na výrobu plastových predmetov. Výhodou 3D tlače je možnosť vytvoriť objekty, ktoré sa klasickými technológiami, napr. obrábaním, nedajú vyrobiť (vnútorné dutiny, porézne výplne a podobne). 3D tlač bola vyvinutá ako technológia prototypovania, čiže prípravy na sériovú výrobu.

Dnes 3D tlač nie len nástroj na prototypovanie, ale plnohodnotným výrobným nástrojom. Neustálym zdokonaľovaním materiálov a zrýchľovaním procesu sa stala konkurenčným nástrojom pre iné výrobné technológie ako vstrekovanie plastov alebo CNC obrábanie. Tlačiarne používajú na výrobu materiálov viaceré prášky, ktoré sú navzájom spájané pri procese výroby. Ich cena je veľmi nízka a ľahko dostupná. Z tohto hľadiska je materiál vyrobený 3D tlačiarňou ekonomicky výhodnejší, než pri klasickom výrobnom procese. Výhodou 3D tlače je teda najmä nižšia cena pri menšom počte výrobných kusov, ale tiež kvalita a presnosť.

2. 3 Virtuálna realita (VR)

Virtuálna realita sa využíva napríklad na analyzovanie pohybu pracovníkov na montážnej linke pre zlepšenie ergonómie práce. Taktiež skracuje čas výroby prototypov o 30 %. Medzi najznámejšie zahraničné inštitúcie zaoberajúce sa vývojom systémov VR určených na plánovanie a navrhovanie výrobných tovární patrí Fraunhoferov výskumný inštitút v Nemecku.

 ISBN 978-80-225-4656-0

Na tomto pracovisku bol vyvinutý systém Mowib, ktorý umožňuje používateľom počas procesu navrhovania výrobných jednotiek manipulovať s jednotlivými zariadeniami. Napríklad je možné zmeniť usporiadanie strojov vo výrobnej hale a okamžite zistiť vplyv tejto zmeny na výrobný proces.

Využitím priamej spätnej väzby a tesného prepojenia interaktívneho systému VR s dynamickým simulátorom je možné ľahšie navrhnúť optimálne rozmiestnenie výrobných zariadení v objekte výrobnej dielne. Takýto spôsob využívania VR pri navrhovaní výrobných systémov umožňuje využívať aj skúsenosti výrobných robotníkov, ktorí obvykle nepatria do projekčnej skupiny. Títo však majú niekoľkoročné skúsenosti s využívaním zariadení a systémov, ktoré sú navrhované a v budúcnosti môžu byť dokonca aj pracovníkmi vo výrobnej dielni, ktorú pomáhajú projektovať.

Nemenej zaujímavou aplikáciou, ktorá bola vyvinutá pracovníkmi tohto ústavu je virtuálny systém určený na plánovanie technológie montáže. Je prednostne určený pre automobilový priemysel a dá sa pomocou neho overiť reálnosť optimálnej skladby montovaných súčiastok, reálnosť ručnej montáže a ergonomické aspekty ručnej montáže (napr. či bude mať ruka montážneho pracovníka dostatok priestoru, aby pri montáži mohla so súčiastkou bezproblémovo manipulovať). Výrazným rozvinutím takéhoto ergonomického navrhovania je použitie virtuálnych modelov ľudského tela s vlastnou biomechanickou inteligenciou.

Aby virtuálna realita naozaj našla plnohodnotné uplatnenie v technickej praxi, nemôže byť naďalej považovaná za technológiu budúcnosti. Jednou z veľkých prekážok väčšieho rozšírenia systémov VR je ich vysoká cena. Spoločnosti, ktoré sa rozhodujú o nákupe systémov s VR, tieto systémy posudzujú rovnako ako iné počítačové systémy. Pritom je dôležitá najmä otázka, či systémy VR zvládnu určenú prácu lepšie, rýchlejšie, alebo lacnejšie ako existujúce systémy. Doposiaľ sa technológie VR najviac uplatnili v automobilovom a leteckom priemysle. V týchto oblastiach je zhotovovanie virtuálnych prototypov dôležitou časťou reťazca technickej prípravy výroby.

2. 4 Ekologickosť výroby

S čoraz väčším znečisťovaním životného prostredia a vyčerpávaním neobnoviteľných zdrojov sa do popredia dostáva trend ekologickej výroby. Ekologická výroba chráni planétu a prírodné zdroje. Výrobky sú vyrobené z trvalo udržateľných materiálov, zatiaľ čo odpad sa redukuje opätovným spracovaním, opätovným použitím a recykláciou. Okrem toho byť ekologický môže znížiť obchodné náklady, napríklad znížením spotreby energie alebo znížením prepravných nákladov. Podľa spoločnosti Solusource niektoré podniky nezačnú plánovať ekologizáciu, pretože sa im zdá, že tento proces je komplikovaný. Treba však začať aspoň jednoduchými krokmi, akými sú napr. energetický audit, obnoviteľné zdroje energie, zníženie vyprodukovaného odpadu a šetrenie vodou.

Zo všetkých priemyselných činností je výroba tá, ktorá môže byť najľahšie environmentálne zodpovedná a inovatívna. Výrobcovia majú jedinečné postavenie. Nie sú tými, ktorí ťažia výrobné zdroje, nie sú ani spracovávateľmi surovín na rôzne materiály a nie sú ani marketérmi, ktorých úlohou je sprostredkovať zákazníkom hotové výrobky. Aj keď tieto odvetvia môžu mať určitý vplyv na ekologickosť produktov, nemajú slobodu výrobcu, ktorého jediným obmedzením je vyrobiť požadovaný predateľný výrobok. Výrobca má teda slobodu voľby pri určovaní materiálov, z ktorých bude vyrábať, napríklad si môže zvoliť výrobu karosérie automobilu z oceľového plechu, hliníka alebo plastu. Cena, spracovateľnosť a akceptácia zo strany zákazníka sú samozrejme obmedzeniami, ale výber materiálov ako taký nie je. Na zabezpečenie telefónneho spojenia môže zas využiť koaxiálny kábel, optické vlákno, podmorský kábel alebo satelit. Úloha dizajnéra vo výrobnom priemysle je teda kľúčová pri výbere materiálov aj pri určení postupu ich spracovania.

 ISBN 978-80-225-4656-0

Okrem toho si môže výrobca vybrať, odkiaľ si materiály či stroje a zariadenia kúpi s ohľadom na ich ekologickosť. Podobne má vplyv na to, či bude možné vyrobené produkty recyklovať. Výroba je teda odvetvie, ktoré ovplyvňuje ekologickosť celého životného cyklu produktov, od voľby použitých materiálov, cez dizajn produktu, výrobné procesy a ich energetickú náročnosť až po znovupoužiteľnosť, recykláciu či likvidáciu spotrebovaných produktov. Pre výrobcov je tak trend ekologickosti a ochrany životného prostredia na jednej strane výzvou, ale na druhej strane aj príležitosťou.

2. 5 Najvýznamnejšie logistické trendy v súčasnosti

Predpovedať, ktorý logistický trend bude v nasledujúcich rokoch dostatočne dôležitý na to, aby v tejto oblasti niečo skutočne zmenil a priniesol aj niečo nové, je čoraz náročnejšie. Dôvodom je najmä rýchlosť, akou sa v dnešnej dobe vyvíjajú nové technológie. Zároveň treba predpokladať, že inovácie, ako napríklad „internet vecí“ (IoT), automatizovaný transport a iné skutočnosti určite prinesú posun, a to i napriek tomu, že v posledných rokoch bol ich prínos pomerne zanedbateľný. Do úvahy prinášajú nasledovné riešenia:

a) Robotika v skladoch a v dodávateľskom reťazci

Automatizácia je dôležitou súčasťou distribučných centier po celom svete. Väčšinou sa však týka najmä automatizácie pri výrobnom procese, ktorý riadia neustále sa zlepšujúce manažérske riadiace systémy. Aj napriek tomu, že systémom riadené manuálne procesy vedia posunúť efektívnosť týchto skladov na vyššiu úroveň, ešte stále sa nevyrovnajú plnej automatizácii, ktorú považujeme za dôležitú v distribučných centrách. Táto plná automatizácia sa väčšinou týka veľkých výrobných podnikov, ktoré majú dostatok prostriedkov na to, aby postavili plne automatizované špecializované skladiská, alebo na to, aby svoje staré sklady inovovali.

Situácia sa však mení, keďže výrobcovia prinášajú stále viac strojov, ktoré dokážu takého sklady automatizovať. Riešenia týkajúce sa robotiky umožňujú automatizáciu operácií bez toho, aby si vyžadovali výraznejšie štruktúrne zmeny. Skutočný zlomový bod dosiahneme až vtedy, keď technológia postúpi natoľko, že tieto stroje budú schopné vyberať objednávky z obyčajných regálov samé od seba. Súčasné trendy týkajúce sa automatického vybavovania objednávok zahŕňajú systémy, ktoré produkty nejakým spôsobom doručia k objednávateľovi a vyžadujú si veľké množstvo špecializovaných podporných technológií.

b) Autonómny cestný transport

Využívanie kamiónov bez vodiča je trendom, ktorý má potenciál zlepšiť ekonomickú efektívnosť. Prvé skúšky vozidiel bez vodiča boli vykonané v Austrálii v Adeleide. V USA sa medzičasom tiež podarilo prepraviť plný kamión bez akéhokoľvek problému a takmer bez vodiča. Sedel síce v kabíne kamiónu, ale nešoféroval. Prvé výsledky vozidiel bez vodiča potvrdili aj skutočnosť, že sa takto dokáže znížiť aj cena transportu. Treba však počkať na to, že sa prekonajú aj všetky právne, bezpečnostné problémy, či problémy spojené s akceptáciou od širokej verejnosti.

c) Určenie hraníc medzi logistikou a technologickým poskytovateľom

Spoločnosti zaoberajúce sa logistikou sú oveľa horšie rozoznateľné od poskytovateľov technológií. Outsourcovaná logistika v modeli 3PL (third party logistics) aj 4PL (fo-urth-party logistics) stále používa rôzne inter-platformy ako nové predajné miesta. Niekedy je dosť náročné ubezpečiť sa, či kooperujeme so živou bytosťou alebo len softvérovou platformou. Je komplikovanejšie rozoznať, či ide o B2C, B2B alebo C2C logistiku. V daných prípadoch je potrebné jasne určiť osoby zodpovedné za logistický tok, jeho flexibilitu a zároveň bezpečnosť. Logistické úkony čiastočne vykonávané prostredníctvom aplikácií majú však svoju budúcnosť.

d) Dôraz na spoločenskú zodpovednosť dodávateľského reťazca

 ISBN 978-80-225-4656-0

Podpora udržateľnosti životného prostredia, znižovanie uhlíkovej stopy a transparentnosť dodávateľského reťazca sa v priebehu posledných dvoch rokov zlúčili a premenili na to, čo teraz nazývame spoločenskou zodpovednosťou podnikov. Väčšina podnikov pripúšťa, že svoje úsilie o spoločenskú zodpovednosť začali vyvíjať až na základe nátlaku právnych predpisov a verejnej mienky. Logistické spoločnosti, ktoré dbajú na spoločenskú zodpovednosť, majú istú konkurenčnú výhodu. Implementácia takýchto opatrení nielen šetrí životné prostredie, ale aj podporuje dobré meno danej spoločnosti.

e) Preteky o posledný kilometer

Dodanie tovaru od distribučného centra až po dvere spotrebiteľa je často jednou z najnákladnejších častí. Maloobchodníci, ktorí posielajú tovar poštou, tak neraz hľadajú prostriedky, ako čo najlacnejšie dopraviť produkt k spotrebiteľovi a hľadajú spôsob, ako čo najefektívnejšie zaplniť prepravné prostriedky do posledného kilometra. Nie je tak prekvapením, že dovážanie vhodných tovarov sa tak uskutočňuje na bicykloch, alebo sa spoločne odkladajú na tzv. externé odberné miesto, kde si ho prídu zákazníci vyzdvihnúť. Typickým príkladom sú odkladacie boxy, kde zákazník namiesto tovaru dostane pin-kód od úložnej skrine pred obchodným centrom.

f) Vzostup virtuálnych logistických tímov

Koncept vzdialených virtuálnych tímov je už uplatnený v mnohých komerčných odvetviach, čo umožňuje prístup k talentovaným a nízko-nákladovým pracovníkom po celom svete. Dáta sú uložené na cloudoch, komunikácia prebieha online a všetky informácie sú spracované v reálnom čase. Ak nastane nejaký problém pri dodávke, výroba aj distribúcia dokáže okamžite zmeniť dodacie termíny, prispôsobiť výrobu, pričom komunikuje so zákazníkom kooperátor z iného kontinentu.

Veľké technologické spoločnosti v súčasnosti testujú humanoidné softvéry, ktoré majú na základe databázy fráz možnosť odpovedať zákazníkovi na otázky bez potreby ľudského faktora. Tieto trendy v sebe nesú veľa otázok o zodpovednosti za daný proces. Ich vývoj je viac či menej spojený s vývojom technológií a ich schopnosti implementácie do reálneho fungovania podnikov. Možno predpokladať, že v blízkej budúcnosti bude dynamika vývoja ešte viditeľnejšia.

3 Záver

Turbulentný tlak medzinárodného podnikateľského prostredia núti podniky zvyšovať efektívnosť činností, minimalizovať náklady, zvyšovať zisk a uspokojiť neustále náročnejšie požiadavky zákazníkov mať kvalitný výrobok respektíve službu ihneď. (Richnák – Porubanová, 2018)

Jednotlivé spôsoby modernizácie výrobných a logistických procesov vytvárajú možnosti rýchleho zvyšovania produktivity práce, rastu objemu výroby, zlepšovania kvality výrobkov či možnosti zvyšovania efektívnosti riadenia výroby a logistiky. Tieto skutočnosti prispievajú k lepšej efektívnosti samotnej výroby, znižovaniu chybovosti a v konečnom dôsledku vedú aj k znižovaniu nákladov. Predpokladom úspechu nielen výrobných podnikov však bude predovšetkým nájdenie rovnováhy medzi modernými trendmi či technológiami a ľudskými zdrojmi s potrebnými znalosťami a zručnosťami.

 ISBN 978-80-225-4656-0

Použitá literatúra (References)

Labáj, Martin – Švardová, Viktória. *Potenciál priemyselných robotov.* https://www.engineering.sk/clanky2/automatizacia-robotizacia/4954-potencial-priemyselnych-robotov

Novák-Marcinčin, Jozef. *Využitie technológií virtuálnej reality pri navrhovaní výrobných systémov.* http://fstroj.utc.sk/journal/sk/43/43.htm

Richnák, Patrik. *Globalization and its impact on the present concepts in company management.* Globalization and its socio-economic consequences. Part 2: proceedings: 15th International scientific conference: 7th-8th October 2015, Rajecke Teplice, Slovak Republic. Zilina: University of Zilina, Faculty of opeeration and economics of transport and communications, Department of economics, 2015, 608-616. ISBN 978-80-8154-145-2.

Richnák, Patrik – Porubanová, Klaudia. *Modern Trends in Business Logistics: Corporate Logistics in the 21st Century.* Praha: Wolters Kluwer, 2018, 133 p. ISBN 978-80-7598-183-7.

Robinson, A., 2015. *Manufacturing-trends-to-watch-out-for-in-2016.* http://www.cerasis.com/2015/12/07/6-manufacturing-trends-to-watch-out-for-in-2016/

Top 8 smart industry trendov v logistike a výrobe na rok 2019. 2019. https://www.anasoft.com/emans/sk/home/Novinky-blog/blog/Smart-Industry-trendy-v-logistike-a-vyrobe-2019?fbclid=IwAR1SLvh-bYuyHEkWFra-Y2ASo31cT8hbCfwrQx_FO3lSdGes1b5yeBpria4

3D tlač a malosériová výroba. 2017. https://tvaroch.sk/blog/3d-tlac-maloseriova-vyroba/?fbclid=IwAR1SLvh-bYuyHEkWFra-Y2ASo31cT8hbCfwrQx_FO3lSdGes1b5yeBpria4

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

Moderné manažérske trendy v riadení tržieb
Modern managerial trends in revenue management

Katarína Remeňová − Ľuboslav Szabo

Abstract
Global economic growth has increased slightly in recent years, increasing managers' interest in more active corporate governance and the use of new management techniques. One of the highest priorities in 2018 was the focus on boosting revenue growth, followed by increased profitability and cost reduction. As a major goal - revenue growth - it had a higher priority, such as lowering costs or increasing profitability. The paper deals with modern trends in business revenue management

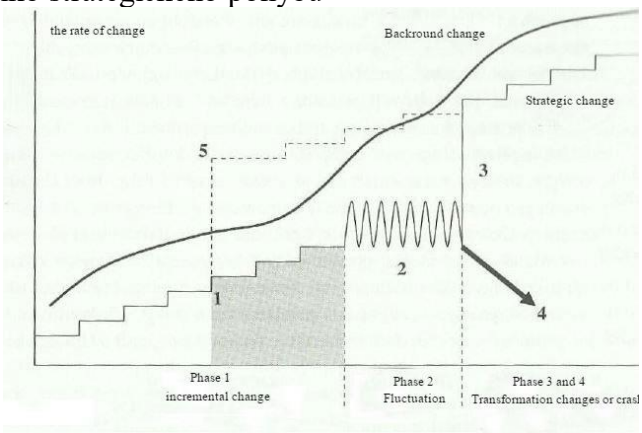
***JEL classification**: M21, M31*
***Keywords**: managerial trends, pricing and revenue management, revenue model, revenue streams*

1 Úvod

Odrážajúc rôzne štádiá ekonomického oživenia na celom svete, spoločnosti v Číne, Indii a Severnej Amerike boli najviac optimistické. Vnímané zlepšenie hospodárskych podmienok v konkrétnom priemysle, videlo 80% manažérov v Číne a Indii, spolu so 61% v Severnej Amerike. Naproti tomu v Európe, sa miera prudko znížila na 44%. V Latinskej Amerike, kde je rast vlažný a spomaľujúci, len 31% uviedlo, že hospodárske podmienky sa zlepšovali .

V predstavenstvách po celom svete sú inovácie na poprednom mieste, keďže transformačné technológie prechádzajú z laboratória na trh, revolúciu v podnikateľských modeloch, priemyselných odvetviach a trhoch. Prevažná väčšina manažérov (74%) uvádza, že inovácia je dôležitejšia ako zníženie nákladov pre dlhodobý úspech . Kľúčovou výzvou pre každú spoločnosť je obrovský objem a šírka transformačných technológií (ako napríklad genomika, nanotechnológia, robotika, vyspelé materiály, priemysel 4.0 a exponenciálne technológie), ktoré sú pripravené na to, aby zachránili status quo. Vedúci pracovníci môžu vnímať inováciu ako strategický prostriedok na zvládnutie tých síl, ktoré im umožňujú riadiť transformáciu namiesto toho, aby ju rozdrvili. Spoločnosti, ktoré neinovujú, nebudú v budúcnosti konkurencieschopné a zmiznú. Jedno riešenie je zobrazené na obrázku nižšie.

Obrázok 1
Riziko strategického pohybu



Zdroj: Hučka, M.- Kislingerová, E.- Malý, M. a kol. Vývojové tendence velkých podnikú: Podniky v 21. Století. Praha : C. H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-198-7.

Zobrazuje spoločnosť, ktorá má v súčasnosti implementovanú stratégiu, no zaostávala za procesmi a zmenami v externom prostredí. Vo fáze 1 je ukázané, aj keď nemohol vykonať zmeny v počiatočnom štádiu, mohol by stále vykazovať mierny prírastok zmeny. V šedej fáze si spoločnosť všimne zmeny vo vonkajšom prostredí a prichádza do fázy 2, ktorou je narušenie výkonnosti a identifikácia potreby novej stratégie. Fáza 3 je príprava a realizácia novej stratégie a fáza 4 je v prípade zlyhania zaznamenaná strata. Riešenie, ktoré ponúka túto tabuľku, je v súčasnosti vo fáze 5. Sú to spoločnosti, ktoré vopred odhalili zmeny v životnom prostredí, vybrali proaktívny prístup k tvorbe stratégií a predbehli konkurenciu.

1.1 Trendy v riadení cien a tržieb

Zoznam 25 najpopulárnejších nástrojov pre riadenie podniku pozostáva zo strategického plánovania, procesu určovania, čím by sa mal podnik stať a ako to môže najlepšie dosiahnuť. Medzi desiatimi najväčšími, tentoraz strategickým plánovaním, patrí číslo 1, ktoré je založené na globálnom využívaní - aspoň čiastočne na základe výziev a príležitostí digitálnych technológií. Nie je teda prekvapením, že Customer Relationship Management, ktorý sa zameriava na pochopenie zákazníkov a rýchlu reakciu na ich meniace sa potreby, sa radí na 2. miesto na zozname, tesne za strategickým plánovaním. Ďalšími potrebými technikami z pohľadu manažérov je zákaznícka segmentácia a optimalizované cenové modely.

Práve cenové modely umožňujú vytvárať diferencované toky tržieb v rámci modelu tržieb podniku.

Súčasťou každého podnikateľského modelu je spôsob, akým zarába podnikateľ peniaze – model tržieb (Baker, 2010; Chesbrough, 2006). V histórií skúmania konceptov podnikateľských modelov vo vedeckých a odborných publikáciách vo veľmi nízkej miere je model tržieb explicitne definovaný. Skôr je opísaný technický proces získavania tržieb vo vzťahu k podnikateľskému modelu alebo je popísaný zdroj toku príjmov (Timmers, 1998).

Model tržieb predstavuje systémový dizajn v ktorom podnik monetizuje svoje služby (Popp, Meyer, 2010).

Autorský kolektív Malone a kol. (Malone a kol.,2005) realizovali štúdiu na 1000 podnikoch v US zameranú na efektivitu podnikateľských modelov, kde analyzovali tok tržieb vo vzťahu k finančnej výkonnosti podniku. Prieskum sa realizoval na údajoch z hospodárskeho roka 2000. Výsledky štúdie ukázali, že podnikateľský model je lepším indikátorom finančnej výkonnosti ako finančné ukazovatele výkonnosti odvetvia. Taktiež dokázali odlíšiť veľmi dobre fungujúce a priemerne fungujúce podnikateľské modely. Malone a kol. dokázali, že podnikateľský model je tvorený dvomi typmi modelov tržieb. Buď jedným modelom tržieb, alebo viacerými modelmi.

Mnohí autori ešte stále podstatu podnikateľského modelu a modelu tržieb nerozlišujú a orientujú sa na definíciu podnikateľského modelu, v ktorej však naznačujú zdroje tržieb (Rappa, 2004; Zott, Amit, 2010). Amit a Zott podstatu podnikateľského modelu vnímajú ako proces tvorby hodnoty pre zákazníkov a partnerov v nadväznosti na tok tržieb. Taktiež nedefinujú model tržieb, no potvrdzujú jeho existenciu a dôležitosť vo vzťahu k udržaniu fungovania samotného podnikateľského modelu.

Určenie modelu tržieb a rozhodnutie o tom, ako oceniť produkt, sú kritickou súčasťou komercializácie produktov a technológií. Vybratý model tržieb a ceny ovplyvnia marketingové rozhodnutia, ako aj rozhodnutia o službách zákazníkom a nakoniec aj životaschopnosť celého podnikateľského modelu. Dôsledky aplikácie konkrétneho modelu tržieb a cenových rozhodnutí sú zložité a majú zásadný vplyv na fungovanie celého podniku. Rozlišujú sa základné modely tržieb:

 ISBN 978-80-225-4656-0

- *Opakovateľný model tržieb*. Najefektívnejšie modely tržieb vytvárajú podmienky pre nepretržitý a opakujúci sa príjem založený na jednorazovom plnení. Spoločnosti potrebujú viac času a kapitálu na implementáciu schém opakujúcich sa príjmov, ale ekonomika je v konečnom dôsledku oveľa atraktívnejšia ako v prípade modelov založených na transakčných príjmoch.
- *Transakčný model tržieb.* Transakčné modely tržieb sú založené na predvídateľnom predaji tovaru. Tieto modely sú menej atraktívne ako opakujúce sa príjmy, pretože spoločnosť musí pri každom predaji „niečo urobiť" (výroba a preprava tovaru).
- *Projektový model tržieb.* Postupné, jednorazové projekty generujú tržby z projektu. Spoločnosti, ktoré sa spoliehajú na príjmy z projektu, majú obmedzené možnosti na budovanie ekonomík z veľkého rozsahu, čelia sporadickým príjmom a musia na udržanie vzťahov vynaložiť vysoké finančné prostriedky. Taktiež sa musia neustále preukazovať klientom a pripravovať ponuky na ďalšie projekty. Pri modeli výnosov založenom na projektoch môžu mať spoločnosti opakujúcich sa zákazníkov, nemajú však skutočné prostriedky na to, aby vedeli, kedy by mohol nastať ďalší predaj.
- *Servisný model tržieb.* Najmenej atraktívnym modelom tržieb sú príjmy zo služieb. Zatiaľ čo prvé tri modely predávajú tovar, pravdepodobne v kombinácii so službami, model tržieb zo služieb v podstate predáva čas. Implementáciou tohto modelu založených na službách bude mať tok príjmov spoločnosti tendenciu byť veľmi nerovnomerný a v porovnaní s ostatnými modelmi môže zostať nízko produktívny.

2 Metodika práce a metódy skúmania

Cieľom výskumnej práce je identifikovať zdroje tržieb a ukazovatele modelu tržieb a vytvoriť zobrazenie modelu tržieb a jeho tokov. Pôvodnú výskumnú vzorku (N = 100) tvoria slovenské vinárstva všetkých veľkostí, kde dotazník vyplnili manažéri a majitelia. Výskumní pracovníci zabezpečili objektivitu merania pomocou údajov zozbieraných v on-line forme z webových stránok spoločností a zo sekundárnych zdrojov, ktoré predstavujú účtovnú závierku, výročné podnikové správy a analýzy externých subjektov. Všetky premenné reprezentovali intervalové dáta.

V oblasti manažmentu existuje množstvo štúdií zaoberajúcich sa trendami a novými technika v riadení podnikov (Canzer, 2006; Gartner a kol, 2010; Cheng, Chen, 2009; Zhan, Jianmin, 2016). Napriek tomu je skutočne málo štúdií relevantných pre výkonnosť konkrétneho podniku z pohľadu optimalizácie cien a pohľadu na model tržieb podnikov. Môžeme tvrdiť, že existujúci výskum neposkytuje jasné usmernenie o vhodných tokoch generujúcich príjmy, ktoré sú k dispozícii najmä pre špecifické odvetvia priemyslu (Kähkönen, 2012; Kar, Verbraeck, 2008; Kehal, Singh, 2005).

Niekoľkoročné výskumné zameranie sa na inovatívne techniky v riadení podnikov v rámci projektu VEGA „Inovatívne prístupy v manažmente a ich vplyv na konkurencieschopnosť a úspešnosť podnikov v podmienkach globalizujúcej sa ekonomiky" priniesli zaujímavé výsledky v ich používaní v praxi. Zameriavame sa na techniky, ktoré majú priamy dopad na konkurencieschopnosť podniku v konkrétnom odvetví s dôrazom na princíp udržateľnosti podnikania.

Globálny rebríček inovatívnych nástrojov a prístupov v riadení podniku zostavuje ako jediná poradenská spoločnosť Bain Company pod názvom ,, Management Tools & Trends" už desiatky rokov. V tomto rebríčku sa v TOP 20 nachádzajú techniky riadenia tržieb a optimalizácií modelu tržieb. Práve tieto techniky spadajú pod hlavný cieľ nášho projektu.

 ISBN 978-80-225-4656-0

Súčasne sme hľadali inovatívne prístupy v manažmente podnikov, ktoré presahuje vlastné odvetvie resp. časť podnikových aktivít spadá do iného odvetvia. Podstatným parametrom je aj to, že odvetvie je „nenahraditeľné" a produkt spadá jednoznačne pod opakovateľné nákupy.

Z aplikačného hľadiska novozískaných poznatkov môžeme tvrdiť, že bez jednoznačne definovaného modelu tržieb podnik nedokáže efektívne a správne optimalizovať svoje tržby a sledovať ziskovosť jednotlivých tokov.

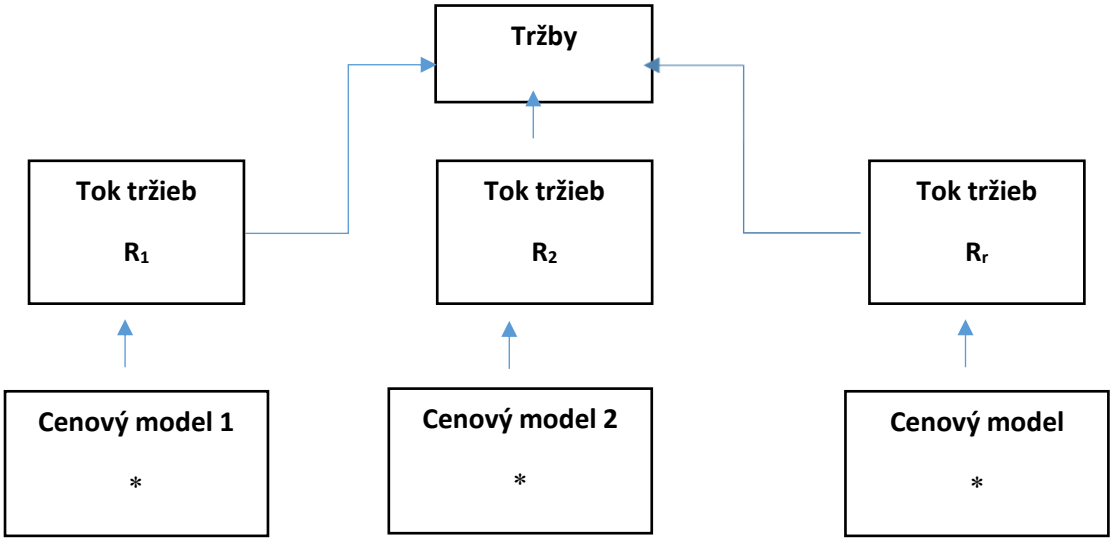
Vyššie uvedené dôvody sú základom výskumnej štúdie, ktorá skúmala rozsah modelu tržieb slovenských podnikov (počet a charakter tokov príjmov). S cieľom preskúmať tieto vzťahy sa skúmalo niekoľko finančných a výrobných premenných.

3 Výsledky výskumu a diskusia

Model tržieb a jeho zobrazenie

Model tržieb vo všeobecnosti predstavuje zjednodušené grafické zobrazenie spôsobu, akým podnik generuje tržby. Model tržieb vinárstiev je viac tokový. V teoretickej časti uvádzame samotné definície modelov a tokov tržieb významných zahraničných autorov, ktorí sa danou problematikou zaoberajú dlhodobo. Na základe analýzy údajov získaných od vinárskych podnikov a analýze výsledkov iných výskumných štúdií, sme navrhli zobrazenie viac tokového modelu tržieb podniku.

Obrázok 2
Model tržieb podniku



Zdroj: vlastné spracovanie

Každý tok tržieb tvoria špecifické údaje o zdroji tržieb, dôvodu pre vznik tržieb a metódy ich vzniku. Tie sa následne zobrazia v cenovom modely a segmente zákazníkov. Cenový model je zostavený na základe price point, value and pricing metric.

Existuje viacero cenových modelov, ako napríklad:

- *Model prirážky*. Tento model sa často používa na maximalizáciu ziskov v rámci podniku. Znamená to spočítanie všetkých nákladov spojených s ponúkaním produktu alebo poskytovaním služby a pridaním percenta zisku.
- *Hodnotový model* - cena založená na hodnote. Tento model zahŕňa nastavenie ceny za produkty a služby na základe vnímanej hodnoty pre zákazníka. Cena pre jedného zákazníka môže byť iná ako cena ponúkaná inému zákazníkovi.

 ISBN 978-80-225-4656-0

- *Model hodinových cien* (čas a náklady). Podniky, ktoré ponúkajú služby, sa môžu rozhodnúť, že za svoje služby ponúknu hodinové ceny (čas a náklady). V takejto situácii sa fakturuje klientovi všetky výdavky (napr. počet najazdených kilometrov klientovi, atď.) A za každú hodinu práce za stanovenú hodinovú cenu v závislosti od ponúkaných služieb.
- *Model pevných cien*. Tento model účtuje klientovi stanovenú cenu za ponúkanú službu. Napríklad spoločnosť založená na projekte môže účtovať klientovi cenu na dokončenie projektu bez ohľadu na to, koľko hodín sa vynaloží alebo koľko zdrojov sa týka. Pri určovaní modelu s pevnou cenou má podnik zvážiť komplexnosť služieb, koľko času a prostriedkov sa musí projektu venovať. Bez skutočného pochopenia nákladov môže podnik stratiť peniaze na zmluvy s pevnou cenou.
- *Model založený na výkone*. V cenách založených na výkonnosti sa fakturuje zákazníkovi na základe výkonnosti produktu alebo služby, ktorú podnik poskytne. Takýto cenový model sa môže použiť len pre určitých klientov a v špecifických situáciách, pretože vyžaduje značnú dohodu (písomne) medzi podnikom a klientom. Musí sa vopred stanoviť usmernenie pre modely oceňovania založené na výkonnosti a vypracovaním veľmi jasných a jednoznačných metrík na dosiahnutie cieľov.

Bez ohľadu na zvolený model, je potrebné zohľadniť tieto štyri prvky:

- Dobre definované normy. Stanoviť prípustné diskontné rozpätia a iné normy na zabezpečenie zodpovednosti a kontroly a uľahčiť rozhodovanie.
- Jasné výkonnostné opatrenia. Určiť, aké kľúčové ukazovatele cenovej výkonnosti bude podnik používať, ako napríklad % podiel objemu predávaného so zľavou alebo mieru dodržiavania štruktúry objemovej zľavy.
- Investovať do nástrojov na optimalizáciu cien, ktoré pomôžu nájsť optimálny objem a maržu.
- Stanoviť odmeny zamerané skôr na maržu než na príjmy.

4 Záver

Model tržieb opisuje, ako podnik vytvára príjmy. Je menej komplexný ako podnikateľský model, ktorý opisuje, ako podnik zachytáva hodnotu. Modely tržieb sú špecifické pre to, ako sú príjmy štruktúrované a oceňované. Určenie najvhodnejšieho cenového modelu pre podnikanie je zložité a vyžaduje si rozsiahly výskum, plánovanie a testovanie pred úplnou implementáciou všetkých produktov a služieb. Osobitným záujmom mnohých podnikateľov je vplyv zmien cenového modelu na zákazníka a ich postavenie medzi konkurenciou. Pri výbere cenového modelu je potrebné ho najskôr vyskúšať. Najmä pri zavádzaní nových produktov alebo služieb.

Ak podnik uvažuje o modeloch tržieb, musí zvažovať dve kritériá - škálovateľnosť a opakovateľnosť. Škálovateľnosť znamená, že môžete nájsť zákazníkov, ktorí platia za to isté na oveľa väčších trhoch. A ich opakovateľnosť, aby realizovali viacnásobné, opakované nákupy.

Poznámka
Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0109/17 Inovatívne prístupy v manažmente a ich vplyv na konkurencieschopnosť a úspešnosť podnikov v podmienkach globalizujúcej sa ekonomiky v rozsahu 100 %.

Použitá literatúra (References)

Cleophas, C. – Frank, M. (2010). Ten myths of revenue management A practicioner's view. IN Journal of Revenue and Pricing Management. Vol.10, No.1, p.26-31. ISSN 1476-6930

Daudel, S. – Vialle, G. 1992. Yield management, Frankfurt a.M.: Campus Verlag. ISBN 978-3593347011

Baker, R. (2010). *Impelenting Value pricing*. A radical business model for Professional firms. New Jersey : Wiley&Son. ISBN 978-047058-461-3.

Canzer, B. (2006). *E-business:strategic thinking and practise*. Cincinnati : South-Western College Pub. ISBN 978-06185-1988-0.

Gartner,W.B. - Bellamy,M.G. (2010). *Enterprise*. Mason : South-Western Cengage Learning, 2010. ISBN 978-0-324-78533-3

Hučka, M., Kislingerová, E., Malý, M. a kol.(2011). Vývojové tendence velkých podnikú: Podniky v 21. Století. Praha : C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-198-7.

Cheng, CH.- Chen, Y. (2009). Classifying the *segmentation of customer value via RFM model and RS theory. IN Expert* Systems with Applications. Vol.36. ISSN 4176–4184.

Chesbrough, H. (2006). *Open business model:how to thrive in the new innovation landscape*. Boston : Harvard Business Review Press. ISBN 978-142210-427-9.

Kar, E. – Verbraeck, A. (2008). Designning Mobile Service System. Amsterdam : IOS Press. ISBN 978-158-603-778-9.

Kähkönen, A.K. (2012). Value net – a new business model for food industry? IN *British Food Journal*, Vol. 114, Issue 5, p.681-701. ISSN 0007-070X.

KehaL, H.- Singh,V.P. (2005). *Digital economy. Impacts, Influences and Challenges*. Hershey: Idea Group Pub. ISBN 978-1-5914-0363-0.

Malone, T.W. a kol. (2005). Do Some Business Models Perform Better than Others? A Study of the 1000 Largest US Firms. MIT Sloan School of Management, MIT Center for Coordination Science Working Paper No. 226, 2005. Dostupné online [20.7.2019] https://www.researchgate.net/publication/24114110_Do_Some_Business_Models_Perform_Better_than_Others

Popp, K.M. – Meyer, R. (2010). *Profit from Software Ecosystems: Business Models, Ecosystems and Partnerships in the Software Industry*. Norderstedt : Books on Demand. ISBN 3-8391-6983-6.

Rappa, M.A. (2004). The utility business model and the future of computing services. IN *IBM Systems Journal.* Vol.43, Issue 1, p. 32-42. ISSN 0018-8670.

Timmers, P. (1998). Business Models for Electronic Markets. IN *Electronic Markets*.Vol. 8, Issue 2, s. 3-8. ISSN 1019-6781.

Zhan, S. - Jianmin, T. (2016). Product innovation, cost-cutting and firm economic performance in the post-crisis context: Canadian micro evidence. IN *Journal of Centrum Cathedra*. Vol. 9 Issue 1, p.4-26. ISSN 1851-6599.

Zott, Ch., Amit, R. (2010): Business Model Design: An Activity System Perspective. IN Long Range Planning. Vol.43, Issue 2-3, p. 216-226. ISSN 0024-6301.

Contact

Ing. Katarína Remeňová, PhD, MBA
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: katarina.remenova@euba.sk

prof. Ľuboslav Szabo, CSc.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: katarina.remenova@euba.sk

Postavenie elektromobility v Európskej únii a vo svete
The status of electromobility in the European Union and the world

Patrik Richnák − Mária Čornejová

Abstract
The aim of the article is to define terms related to electromobility and to analyse its status in the European Union and in the world. The actual state of development of electromobility was obtained using data from the World Bank Group. The article is divided into two parts. In the first part of the article we focused on terms such as electromobility, electric vehicles and types of electric vehicles. In the second part of the article, based on the analysed indicators - CO_2 emissions from cars and energy generated from renewable sources, we found out the status and development of electromobility.

***JEL classification**: O 31, Q 55, R 49*
***Keywords**: environment, transport, electric vehicle*

1 Úvod

Neustále sa meniace prostredie v hospodárstve spochybňuje tradičné ekonomické a podnikateľské koncepcie (Čambalíková, 2018). Spoločnosť si musí uvedomiť, planéta Zem čelí od existencie ľudstva rôznym výzvam a udalostiam medzi, ktoré patria aj globálne problémy. Avšak práve tie majú negatívny dopad nielen na ľudí, ale aj na životné prostredie. 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 (Rakovská, 2017). 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 (Rakovská, 2016).

Jedným zo závažných environmentálnych problémov je neustála tvorba emisií pochádzajúca z dopravy, ktorá sa podieľa na tvorbe skleníkových plynov. Na eliminovanie sa zavádzajú rôzne opatrenia a prostriedky, ktoré by mali viesť k jej zníženej tvorbe. Jednou z nich je aj rozvoj a podpora elektromobility, ktorá dáva impulz k zelenej doprave. Dlhodobým cieľom v Európskej únii a vo svete je podpora a rozvoj elektromobility prostredníctvom rôznych opatrení, ktoré sústreďujú pozornosť na životné prostredie. Na základe stratégie Európskej komisie z roku 2018 je primárnym cieľom dekarbonizácia dopravy a sledovanie prechodu na nulové emisie skleníkových plynov v celej EÚ do roku 2050. V doprave zdôrazňuje potrebu prístupu založeného na systéme, ktorý vyzdvihuje význam prechodu na režimy s nízkymi emisiami uhlíka a vozidlá s nulovými emisiami, a takiež kladie dôraz na ústrednú úlohu elektrifikácie a obnoviteľných zdrojov energie a taktisto presadzuje vylepšenie prevádzkovej účinnosti.

Hlavným cieľom príspevku bolo na základe poznatkovej bázy, ktorá pozostávala zo štúdia zahraničných a domácich knižných a internetových zdrojov zadefinovať pojmy súvisiace s elektromobilitou a analyzovať jej postavenie v Európskej únii a vo svete.

2 Vymedzenie elektromobility

V súčasnom v 21. storočí sa predpokladá, že nikomu nie je cudzí pojem elektromobilita. Tento pojem môžeme považovať za moderný trend, pričom nie je vynálezom súčasnej doby, ale jeho začiatky sa datujú v 19. storočí, kedy v dielňach vynálezcov vznikali prvé elektrické vozidlá (Infineon Technologies AG, 2019).

Pojem elektromobilita nazývaný aj e-mobility má viacero definícii. V zahraničnom slovníku (Yourdictionary, 2019) je uvádzaný pôvod tohto slova ako spojenie slov electro (elektro) + mobility (pohyblivosť).

Podľa Kotter & Leal (2015) sa elektromobilita vzťahuje na vozidlá, ktoré sa spoliehajú na zásuvnú elektrickú energiu pre svoju primárnu energiu, bez ohľadu nato, či majú pomocný spaľovací motor na rozšírenie rozsahu alebo na udržanie nabitia batérie (akumulátorové elektrická vozidlá, zásuvné hybridné vozidlá a rozšírené vozidlá) elektrického vozidla.

Veber a kol. (2018) elektromobilitu charakterizoval ako dosiahnutie hybnosti vozidiel elektrickým pohonom. Pod vozidlami je potrebné si predstaviť súpravy metra, električiek, trolejbusov, vlakov, autobusov, osobných a nákladných automobilov, lodí, lietadiel na elektrický pohon, rovnako ako jednostopové vozidla - motocykel, skúter, elektrický bicykel. K napájaniu elektromotoru je možné použiť ako zdroj elektrickú energiu zo siete alebo z batérie. Do kategórie elektromobility sú tiež zaradené aj hybridné dopravné prostriedky, tzn. že majú viac zdrojov energie, z ktorých je jeden elektrický. Za hlavnú výhodu elektromobility sa považuje lokálna bezemisná prevádzka a tým zníženie ekologickej záťaže. Hlavná nevýhoda patrí závislosti na zdrojoch energie a taktiež je potrebné vybudovať infraštruktúru elektrického vedenia.

Pod pojmom elektromobilita môžeme chápať koncept používania elektrických pohonných technológii, informácií o vozidle, komunikačných technológií a súvisiacich infraštruktúr, ktoré umožňujú elektrický pohon vozidiel a vozového parku. Technológie hnacieho systému zahŕňajú úplne elektrické vozidlá a zásuvné hybridné vozidlá, ako aj vozidlá s vodíkovými palivovými článkami, ktoré premieňajú vodík na elektrickú energiu.

Zameranie na elektromobilitu je motivované potrebou zaoberať sa požiadavkami na energetickú účinnosť a emisie podnikov, ako aj požiadavkami trhu na nižšie prevádzkové náklady (Gartner, 2012). Elektrické automobily sa teraz stávajú realitou a predstavujú životaschopné komerčné riešenie pre mestá a podniky.

Vďaka priekopníkom elektrickej energie môžeme v súčasnom svete rozprávať nielen o elektrine, ale najmä o autách nazvaných elektromobily. Elektromobil, ktorý má pomenovanie aj elektrické vozidlo má viacero definícii, ktoré si uvedieme v nasledujúcich častiach príspevku.

Pojem elektromobil zahŕňa dopravné prostriedky, ktoré sú poháňané úplne alebo čiastočne na elektrinu, ktorú získavajú z akumulátora integrovaného do vozidla, ktorý je nutné nabíjať z externého zdroja. Zdrojom nabíjania sú nabíjacie stanice alebo domáce zásuvky. Energia sa môže získať aj premenou kinetickej energie elektromobilu na elektrickú energiu, ktorá vzniká pri brzdení alebo spomaľovaní vozidla (PC Magazine Encyclopedia, 2019).

Najdôležitejšou časťou elektromobilu je elektrický motor, ktorý je charakteristický ako dôležitá pohonná jednotka elektromobilu. Je to najúčinnejší motor zatiaľ komerčne využiteľným pohonom v porovnaní so spaľovacími motormi a parným motorom. Vyznačuje sa konštrukčnou nenáročnosťou a účinnosťou. V porovnaní so spaľovacím motorom môžeme povedať, že je priemerne trikrát vyššia (elektromobil dosahuje až 90%, zatiaľ čo spaľovacie motory len 25 - 34%). Ďalším komponentom je nabíjačka, ktorá sa zvykne umiestňovať prevažne na podlahu vozidla alebo na zadnú časť vozidla. Každý elektromobil je vybavený

 ISBN 978-80-225-4656-0

batériou s rôznou účinnosťou. Každým nabitím stráca batéria svoju životnosť a tým stráca schopnosť nabiť sa naplno, čiže na 100% .

Rozlišujeme tri hlavné typy elektrických vozidiel, ktoré sa klasifikujú podľa stupňa, na základe ktorého sa elektrina používa ako zdroj energie (Ergon Energy, 2014). Členíme ich na hybridné elektrické vozidlá (majú dva doplnkové pohonné systémy – benzínový motor s palivovou nádržou a elektrický motor s batériou), plug – in hybridné elektrické vozidlá (poháňané benzínom, ale aj elektrickou energiou) a elektrické vozidlá s batériami (vozidlá s nabíjateľnými batériami, bez benzínového motoru).

3 Výskumný dizajn

Hlavným cieľom príspevku bolo na základe poznatkovej bázy, ktorá pozostávala zo štúdia zahraničných a domácich knižných a internetových zdrojov zadefinovať pojmy súvisiace s elektromobilitou a analyzovať jej postavenie v Európskej únii a vo svete.

V prvej časti príspevku sme sa zamerali na pojmy nevyhnutné k pochopeniu problematiky. Poukázali sme na najdôležitejšie termíny – elektromobilita, elektromobil, druhy elektrických vozidiel. V ďalšej časti príspevku sme analyzovali elektromobilitu v Európskej únii a vo svete. Pomocou údajov získaných z World Bank Group sa priblížilo postavenie a vývoj elektromobility. Východiskom získania údajov bolo správna selekcia údajov, čiže vybratie indikátora, s ktorým sme mohli pracovať. Indikátorov je viacero, ale výber bol zameraný na dva indikátory: CO_2 emisie z áut a energia tvorená z obnoviteľných zdrojov. Tieto indikátory sme si vybrali na základe poznatkovej bázy, kde sme zistili, že elektromobily sú ekologické, ak sú jeho komponenty vyrábané z obnoviteľných zdrojov. Údaje boli analyzované v časovom horizonte od roku 2000 po posledné zverejnené údaje. V príspevku sme využili klasické metódy skúmania, medzi ktoré patrí: literárna rešerš, analýza, syntéza, indukcia a dedukcia. Využila sa aj metóda vizualizácie, ktorá sa zaraďujeme medzi špecifické metódy. Pomocou tejto metódy sa sprehľadnili formou grafov dáta získané z World Bank Group.

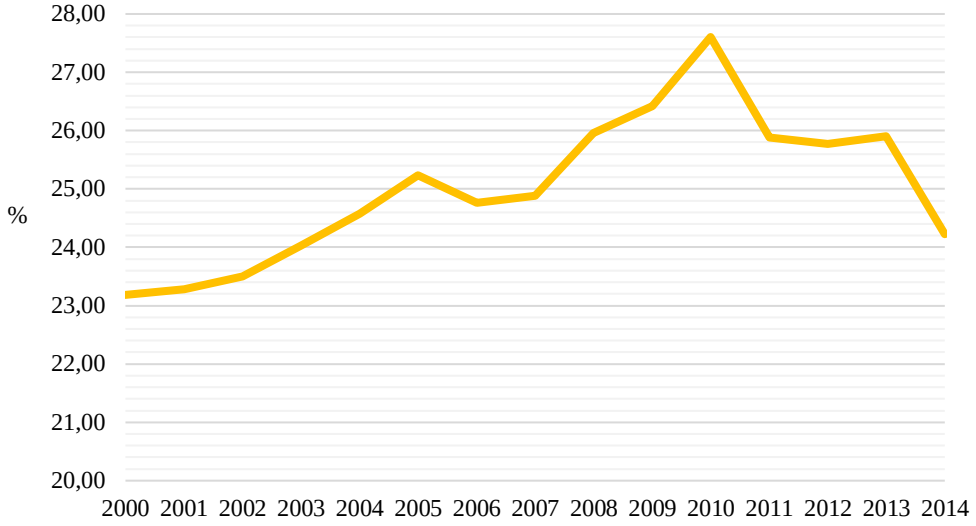
4 Výsledky a diskusia

V prvej časti príspevku sme vymedzili pojmy a termíny, ktoré súvisia s elektromobilitou podľa zahraničných a domácich knižných a internetových zdrojov. Následne sa v tejto časti príspevku analyzoval vývoj a postavenie elektromobility v Európskej únii a vo svete. Najväčším zdrojom emisií je doprava, z tohto dôvodu sme sa zamerali na tú najviac využívanú, a to cestnú dopravu.

4.1 Postavenie elektromobility v EÚ

Situácia v Európskej únii v oblasti rozvoja elektromobility je pozitívna a krajiny sa podieľajú na jej neustálom vzostupe. Na obrázku 1 môžeme vidieť percentuálny vývoj emisií z motorových vozidiel v Európe. V porovnaní s obrázkom 4, kde máme pohľad na svet konštatujeme, že graf má skôr rastúcu tendenciu, čo značí, že produkcia emisií sa neznižovala, ale každým rokom zvyšovala. Od roku 2000 po rok 2010 sa hodnota pohybovala v priemere 24.86%, čo je oproti svetovej produkcii emisií za celé sledované obdobie v priemere vyššie o 6%. Najvyšší rast bol zaznamenaný v roku 2010, kedy produkcia emisií dosiahla hodnotu 27.61%. Od rok 2011 sa produkcia emisií začala miernym tempom znižovať a podľa posledných dostupných údajov v roku 2014 dosiahla hodnotu 24.23%.

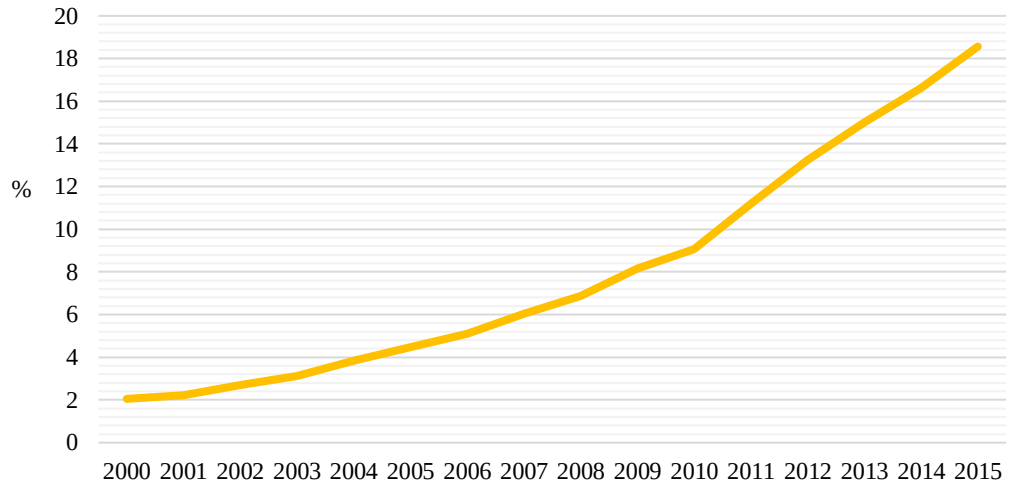
Obrázok 1
Vývoj produkcie emisií z motorových vozidiel v EÚ



Zdroj: spracované podľa World Bank Group

Európska únia sa taktiež podieľa na rozvoji elektromobility prostredníctvom rôznych opatrení, ktoré kladú dôraz na životné prostredie. Priamy údaj, ktorý by nám ukazoval rast elektromobility nie je dostupný, avšak na identifikáciu tejto skutočnosti sme si vybrali indikátor z World Bank Group - energiu pochádzajúcu z obnoviteľných zdrojov. Na obrázku 2 máme údaje od roku 2000 až po rok 2015, ktoré nám hovoria, že elektrická energia z obnoviteľných zdrojov v Európskej únii sa vyvíja pozitívnou tendenciou. V roku 2000 bola hodnota 2.05% a v roku 2015 až 18.56%, čo predstavuje zvýšenie až o 16%. Výrazné zvýšenie elektrickej energie z obnoviteľných zdrojov v EÚ bolo od roku 2011, kedy hodnota nadobudla 11.2%. Nasledujúce roky mali zvyšujúcu sa percentuálnu tendenciu. V roku 2012 bolo oproti predchádzajúcemu roku zvýšenie hodnoty o 2.03%. V roku 2013 toto zvýšenie predstavovalo 1.78%, v roku 2014 bola hodnota zvýšenia o 1.61% a v roku 2015 bolo zvýšenie hodnoty oproti predchádzajúcemu roku o 1.95%. Na základe týchto skutočností v nasledujúcich rokoch očakávame trend zvyšujúcej sa percentuálnej hodnoty elektrickej energie z obnoviteľných zdrojov.

Obrázok 2
Elektrická energia z obnoviteľných zdrojov v EÚ



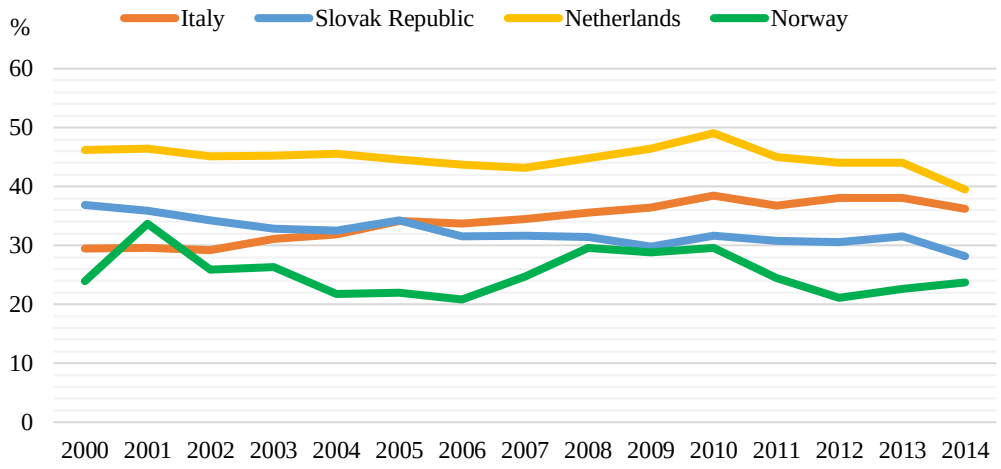
Zdroj: spracované podľa World Bank Group

 ISBN 978-80-225-4656-0

Európsku úniu tvorí 28 krajín, ktoré sú špecifické a zároveň jedinečné svojou polohou. Na obrázku 3 máme zobrazený vývoj emisií z motorových vozidiel vo vybraných krajinách Európy. Pri komparácii sme si vybrali ako členov EÚ – Taliansko, Slovensko a Holandsko. Z krajín mimo EÚ sme do porovnania zaradili Nórsko z dôvodu, že je líder v počte elektrických vozidiel v Európe a je nazývaný aj raj elektromobilov. Na základe zvoleného indikátora – CO_2 emisie z áut a vybraných krajín sme si za pomoci údajov vytvorili obrázok, ktorý nám zobrazuje ako sa každá krajina podieľa na produkcii emisií. Najväčším producentom je Holandsko, ktoré produkuje dvojnásobne viac emisií ako Nórsko, ktorý nie je členom EÚ, ale je súčasťou severnej Európy. Slovensko a Taliansko sa v niektorých rokov prelínajú. Na Slovensku sa od roku 2000 emisie znižovali, no však v Taliansku emisie každým rokom rástli. Spomedzi týchto krajín považujeme Nórsko za lídra, teda zelenú krajinu, pretože každý rok sa jej darí znižovať emisie. Táto krajina vytvára dobré podmienky týkajúce sa rôznych zvýhodnení ako sú daňové, miestne alebo celkové stimuly a aj stimuly na rozvoj infraštruktúry poskytované pre majiteľov vozidiel.

Obrázok 3

Vývoj emisií z motorových vozidiel vo vybraných krajinách Európy



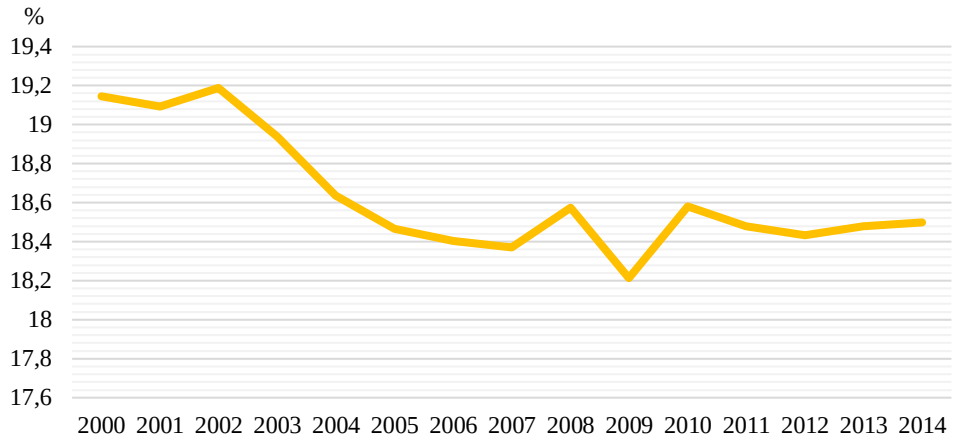
Zdroj: spracované podľa World Bank Group

4.2 Postavenie elektromobility vo svete

Nielen v Európe, ale aj vo svete je neustály problém produkcia emisií. Na obrázku 4 je zobrazený vývoj produkcie emisií vo svete. Z obrázku môžeme vidieť, že priebeh krivky má klesajúcu tendenciu, čo považujeme za pozitívny jav. V roku 2000 vyprodukovali autá celkovo až 19.15% emisií. Od roku 2002 až po rok 2007 môžeme vidieť celkový pokles produkcie emisií, čo predstavoval malý krok k znižovaniu vývoja emisií. Najnižšia hodnota produkcie emisií sa dosiahla v období hospodárskej krízy v roku 2009. Počas tohto obdobia nebola situácia veľmi priaznivá a bol zaznamenaný aj najnižší predaj nielen pohonných látok, ale aj samotných automobilov. Produkcia emisií klesla o 0.36% a dosiahla najnižšiu hodnotu za celkové obdobie, a to 18.21%. Po roku 2009 môžeme na obrázku vidieť opäť miernu expanziu. Avšak nasledujúce roky sa vývoj emisií ustálil, čo je pozitívny jav. V tomto období sa zavádzali do obehu obmedzenia týkajúce sa produkcie emisií a možno povedať, že pomaly nastáva éra elektrickej mobility.

 ISBN 978-80-225-4656-0

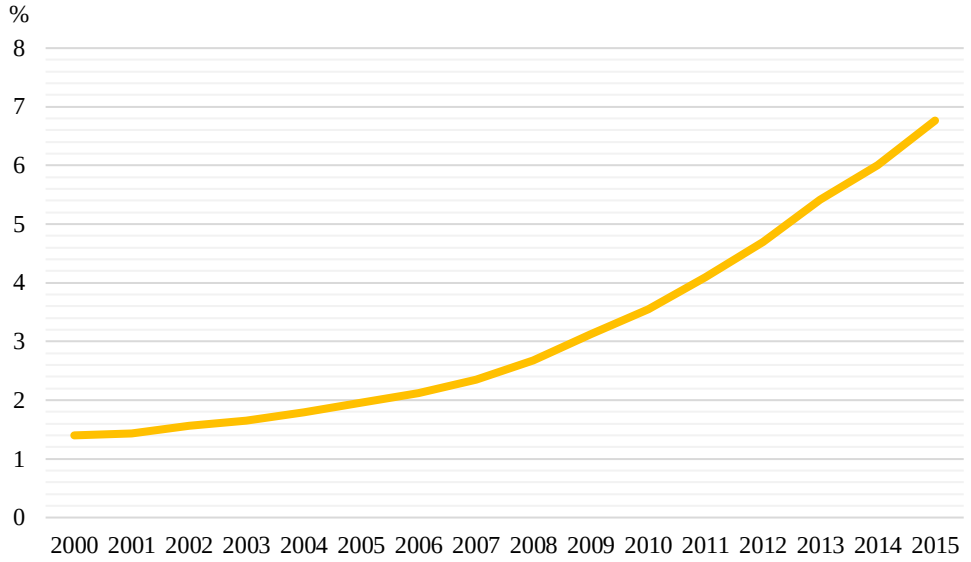
Obrázok 4
Vývoj produkcií emisií vo svete



Zdroj: spracované podľa World Bank Group

V súčasnosti nie sú ani vo svete komplexné údaje o elektromobilite, na základe ktorých by mohla byť súhrnne analyzovaná. Prebiehajú avšak neustále rôzne výskumy a štúdie, ktoré hovoria ako vyrábať autá a jeho komponenty ekologicky. Medzi takéto komponenty zaraďujeme batériu, ktorá predstavuje zdroj odpadu v budúcnosti. Podľa obrázku 5 môžeme vidieť dynamický rast výroby energie z obnoviteľných zdrojov. Od roku 2000 po rok 2014 elektrická produkcia z obnoviteľných zdrojov vzrástla z 1.40% až na 6.77%, čo predstavuje v priemere hodnotu 3.16%. Tento zvolený indikátor z World Bank Group hovorí, že elektromobilita sa vo svete neustále vyvíja a zvyšuje sa jej využívanie.

Obrázok 5
Elektrická energia z obnoviteľných zdrojov vo svete



Zdroj: spracované podľa World Bank Group

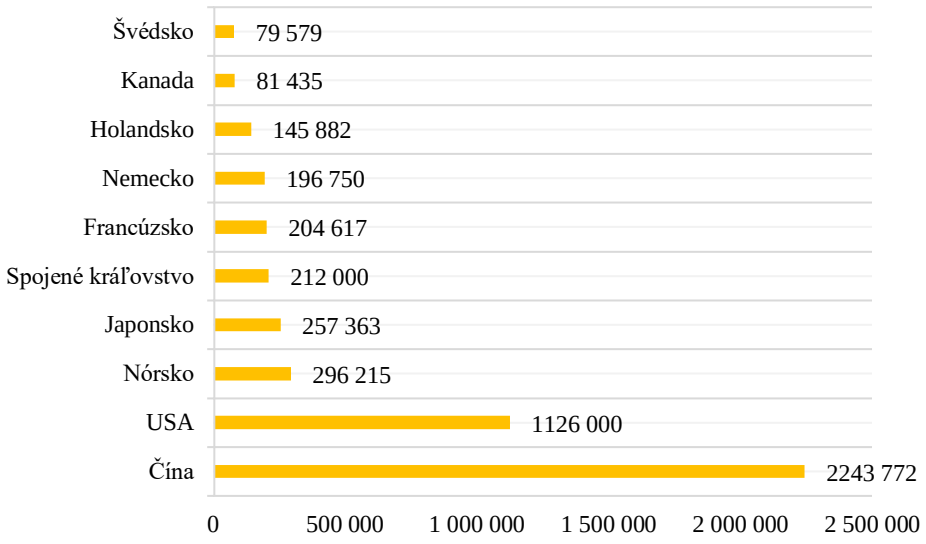
Vývoj a postavenie elektromobility vo svete môžeme analyzovať aj za pomoci údajov získaných zo svetového prieskumu, v ktorom sa vyhodnotili štatistiky predajnosti Plug – in hybridov v roku 2018. Tento prieskum dáva impulz k hodnoteniu vývoja elektromobility, či sa uberá pozitívnym alebo negatívnym smerom rozvoja.

 ISBN 978-80-225-4656-0

Na obrázku 6 je zobrazených Top 10 krajín sveta v predaji plug – in hybridu za rok 2018. Čína ako svetová veľmoc dosiahla najvyšší predaj (2 243 772) spomedzi Top 10 krajín sveta. Nastáva paradox, prečo Čína ako jedna z najväčších producentov emisií, ktoré plynú z dopravy zaznamenáva najvyšší predaj plug–in hybridu. Neustále rozvíjanie a zvyšovanie predajnosti je z dôvodu podpory zo strany štátu formou dotácií, ktoré sa pohybujú vo vysokej hodnote. Vďaka týmto príspevkom rastie predaj elektromobilov, čo považujeme za veľmi pozitívne ohľadne rozvoja elektromobility, ale aj z pohľadu životného prostredia, pretože dochádza k znižovaniu emisií plynúcich z motorových vozidiel. Keďže prelom nastal len v minulom roku a podmienky pre elektromobily nie sú 100-tné % kvôli nedostatku nabíjacích staníc, avšak vláda rieši tento problém prostredníctvom ďalších úľav ako sú napríklad bezplatné parkovanie alebo odpustenie niektorých poplatkov. Na druhom mieste sa s počtom 1 126 000 predaných plug – in hybridných elektrických vozidiel umiestnilo USA, kde zo štátov dominovala California. Tretie mesto s počtom 296 215 predaných plug – in hybridných elektrických vozidiel obsadila európska krajina Nórsko. V tejto krajine predaj každoročne rastie, z dôvodu priaznivých podmienkam pre kúpu elektromobilov, ktoré sú najlepšie spomedzi krajín z Európy. Medzi ďalšie umiestnené krajiny patrí Japonsko a na piatom mieste je Spojené kráľovstvo. Poslednou krajinou z Top 10 krajín je Švédsko, kde predaj bol zaznamenaný počtom 79 579 plug – in hybridných elektrických vozidiel.

Obrázok 6

TOP 10 krajín sveta v predaji Plug -in hybridu za rok 2018



Zdroj: spracované podľa International Energy Agency

5 Záver

Súčasný trend v automobilovom priemysle je vyrábať ekologické autá, ktoré eliminujú negatívny dopad emisií na životné prostredie. Nielen Európska únia, ale aj krajiny z celého sveta sprísňujú požiadavky na výrobcov, aby automobily zaťažovali životné prostredie najnižšiou možnou mierou. Emisie majú vážny vplyv na klímu a životné prostredie. Čoraz viac CO_2 vstupuje do atmosféry, a to ma za následok, výrazné klimatické zmeny. Podľa prieskumu Medzivládneho panelu pre klimatické zmeny - IPCC (Infineon Technologies AG, 2019) je doprava zodpovedná za 23 % všetkých emisií CO_2 na celom svete. Elektrické vozidlá počítajú s tým, že na rozdiel od benzínových a naftových automobilov nevypúšťajú CO_2 pri jazde.

 ISBN 978-80-225-4656-0

Európskym a aj cesvetovným cieľom je znižovanie emisií aj prostredníctvom rozvoja elektromobility. Tvorba emisií sa považuje za vážny ekologický, ale aj globálny problém, ktorému vzdorujeme už viac ako pol storočia. Prostredníctvom grafov sme chceli poukázať na ich vývoj a neustálu produkciu v Európe a aj vo svete. Je teda diskutabilné, kedy sa ich produkcia priblíži k minimu. Z tohto dôvodu sa zavádzajú rôzne opatrenia a plány na ich odstránenie. S rozvojom elektromobility súvisí aj podpora výroby energie z obnoviteľných zdrojov, ktorá hrá významnú úlohu pri výrobe komponentov do elektromobilov, aby boli vyrábané práve z tejto energie, čo značí o ich ekologickosti.

Poznámka
Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu mladých učiteľov, vedeckých pracovníkov a doktorandov v dennej forme štúdia na Ekonomickej univerzite v Bratislave *č. I-19-104-00 Nová dimenzia logistiky v štvrtej priemyselnej revolúcii v podnikoch na Slovensku.*

Použitá literatúra (References)

Čambalíková, A. (2018). Využívanie sociálnych médií ako nástroj inovatívneho manažmentu a jeho uplatňovanie v podnikoch na Slovensku. *Inovatívne prístupy v manažmente a ich vplyv na konkurencieschopnosť a úspešnosť podnikov v podmienkach globalizujúcej sa ekonomiky: recenzovaný zborník vedeckých statí*, s. 118-128.

Ergon Energy. (2014). *Types Of Electric Cars.* https://www.ergon.com.au/network/smarter-energy/electric-vehicles/types-of-electric-vehicles, [accessed 19.09.2019].
Gartner. (2012). *Electro Mobility (e-mobility).* (2012). https://www.gartner.com/it-glossary/electro-mobility-e-mobility, [accessed 05.06.2019].

Infineon Technologies AG. (2019). *What you need to know about electromobility - Infineon Technologies*. https://www.infineon.com/cms/en/discoveries/electromobility/, [accessed 19.02.2019].

International Energy Agency. (2017). *Global EV Outlook 2017 Two million and counting*. https://www.iea.org/publications/freepublications/publication/GlobalEVOutlook2017.pdf, [accessed 07.10.2019].

Kotter, R., & Leal, W. (2015). *E-Mobility in Europe : Trends and Good Practice*. Cham ; Heidelberg ; New York: Springer International Publishing, Cop.
PC Magazine Encyclopedia. (2019). *Definition of: electric vehicle*. https://www.pcmag.com/encyclopedia/term/62543/electric-vehicle, [accessed 12.04.2019].

Rakovská, J. (2017). Vplyv priemyselnej výroby na životné prostredie. *Ekonomika, financie a manažment podniku XI.: zborník vedeckých statí pri príležitosti Týždňa vedy a techniky*, s. 275-281.

Rakovská, J. (2016). Možnosti hodnotenia udržateľnej spotreby a výroby v podniku. *Vplyv environmentálnych nástrojov na zvyšovanie konkurencieschopnosti a udržateľnosti podnikov - II.: zborník vedeckých statí Katedry manažmentu výroby a logistiky pri príležitosti Týždňa vedy a techniky 2016*. s. 42-48.

Veber, J. a kol. (2018). *Digitalizace ekonomiky a společnosti: výhody, rizika, příležitosti*. Praha: Management Press.

World Bank Group. (2015). *World Development Indicators | DataBank*. https://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=2&series=EN.ATM.CO2E.GF.ZS&country=ITA,SVK,NLD,NOR#, [accessed 03.10.2019].

World Bank Group. (2014). *Electricity production from renewable sources, excluding hydroelectric (% of total) - European Union | Data*. https://data.worldbank.org/indicator/EG.ELC.RNWX.ZS?end=2015&locations=EU&start=2000, [accessed 04.10.2019].

World Bank Group. (2014). *Electricity production from renewable sources, excluding hydroelectric (% of total) - World | Data*. https://data.worldbank.org/indicator/EG.ELC.RNWX.ZS?end=2015&locations=1W&start=2000, [accessed 09.10.2019].

World Bank Group. (2011). *CO2 emissions from gaseous fuel consumption (% of total) - European Union | Data*. https://data.worldbank.org/indicator/EN.ATM.CO2E.GF.ZS?end=2014&locations=EU&start=2000&view=chart, [accessed 04.10.2019].

World Bank Group. (2011). *CO2 emissions from gaseous fuel consumption (% of total) - World | Data*. https://data.worldbank.org/indicator/EN.ATM.CO2E.GF.ZS?end=2014&locations=1W&start=2000&view=chart, [accessed 19.10.2019].

Yourdictionary. (2019). *Electromobility dictionary definition | electromobility defined*. http://www.yourdictionary.com/electromobility, [accessed 05.04.2019].

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

Bc. Mária Čornejová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: mariaacornejova@gmail.com

Štrukturálna analýza vybraných odvetví kreatívneho priemyslu
Structural analysis of selected branches of the creative industry

Daniela Rybárová

Abstract
The creative economy is a natural environment for innovative ideas and the development and exploitation of creative potential. Creativity can be characterized in particular as the realization of ideas and ideas, which are becoming an important input of the economy, which, due to unlimitedness compared to other resources, plays a very important role in developed economies. One of the approaches to measuring creativity is to define and analyse creative industries. The industries are considered to be creative industries, which "combine and overlap the fields of art, culture, business and technology. They create a cycle of creation, production and distribution, using their intellectual capital as primary capital (UNCTAD report, 2018). The contribution of the creative industry lies in its cross-sectoral dimension with minimal territorial constraints. The article will focus on the definition and the analysis of selected branches of the creative industries in the Slovak Republic.

Kľúčové slová: creative industry, development analysis, structural analysis
JEL klasifikácia: *C02, C38, E02, J21, O12*

1 Úvod

Invencia, inovácia, kreativita a talent sa stávajú pre ekonomiku čoraz významnejšími faktormi a môžu byť aj nástrojom stabilizácie ekonomiky v období krízy. Dá sa predpokladať, že odvetvia v 21. storočí budú stále viac závisieť od generovania poznatkov prostredníctvom kreativity a inovácií. Kreatívna ekonomika je prirodzeným prostredím pre inovatívne myšlienky a rozvoj a zhodnocovanie kreatívneho potenciálu. Kreativitu možno charakterizovať najmä ako realizáciu ideí a myšlienok, ktoré sa stávajú dôležitým vstupom ekonomiky, ktorý z dôvodu neobmedzenosti v porovnaní s inými zdrojmi má vo vyspelých ekonomikách veľmi dôležitú úlohu. Výstup kreativity dokáže v súčasnosti generovať významnejší prínos ako ostatné priemyselné odvetvia.

Prepojenie medzi kultúrou a hospodárstvom vyúsťuje do kreatívneho priemyslu (O'Connor 2009), ktorý je hnacím motorom ekonomiky. Kreatívna ekonomika (Colette, 2007) ako súbor kreatívnych priemyslov reprezentuje vzájomné združenie a znalostne sústredené sektory, zamerané na vytváranie a využívanie intelektuálneho vlastníctva. Uplatnenie jedinečných ideí dokáže významne prispieť k rastu produktivity, na druhú stranu využitie kreativity kladie vyššie nároky na podnikové riadenie.

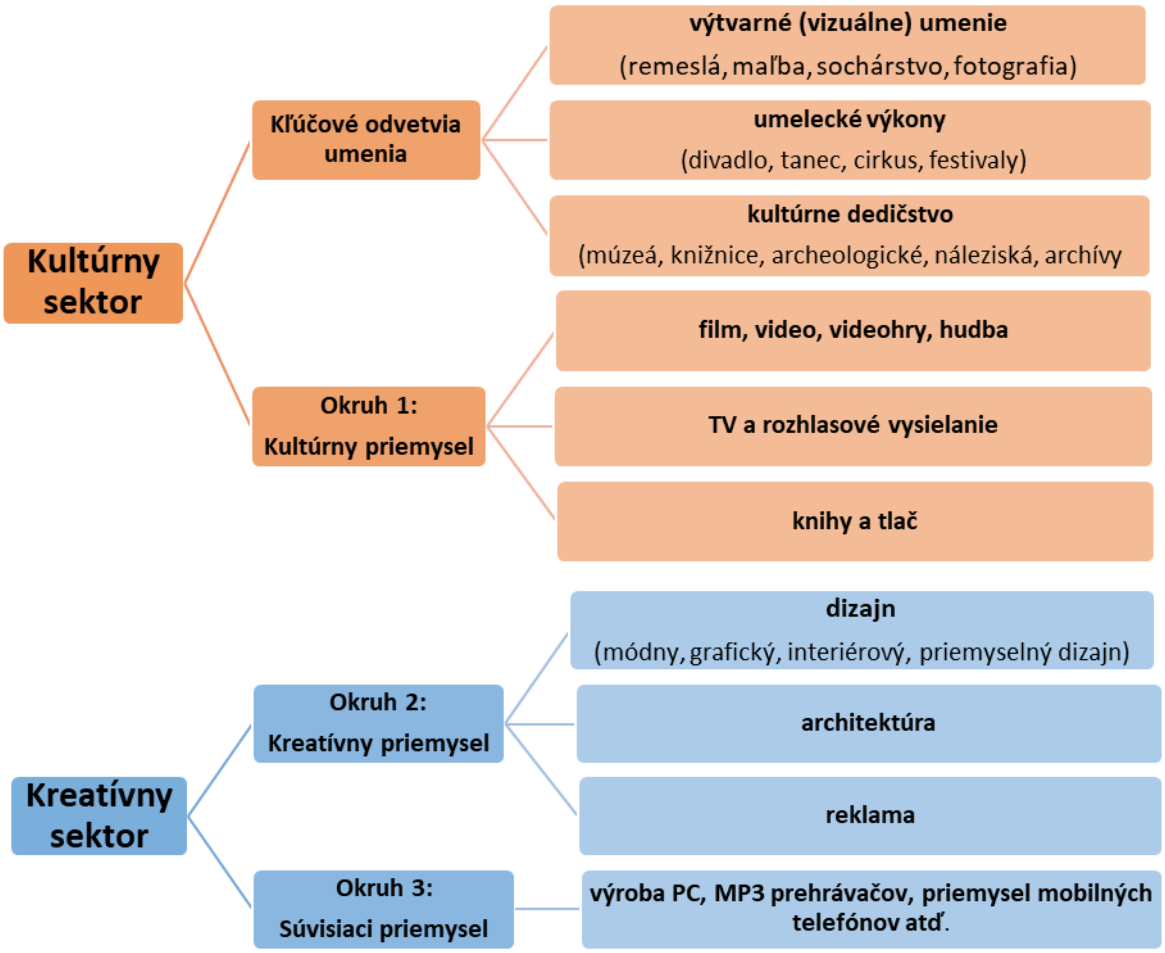
Pojem kreatívny priemysel v sebe významovo zahŕňa viacero oblastí (základ tvoria najmä umenie, veda a v neposlednom rade kultúra), a zároveň postihuje spoločenskú požiadavku na zmenu vnímania pojmu priemysel, ktorý je stále chápaný len z pohľadu čistej charakteristiky výroby. V tomto kontexte treba priemysel vnímať ako exploatačný reťazec, ktorý vzniká už vytváraním podmienok pre tvorivú činnosť, následne zahŕňa tvorivú činnosť, výrobu, reprodukciu, prezentáciu, reprezentáciu vrátane exportu, uchovávanie, archiváciu a obnovu.

Neoddeliteľnou súčasťou rozvoja kultúrneho a kreatívneho priemyslu je aj úzke prepojenie medzi hospodárskym a sociálnym rastom príslušných spoločenstiev. Sektor totiž ostáva neoddeliteľne spätý s príslušným prostredím: zoskupenia čerpajú z neopakovateľných miestnych sociálno-ekonomických vzťahov, pracovníci sektora sú zakorenení na danom území a medzi sektorom vzdelávania a odbornou prípravou existuje úzke prepojenie. (EHSV, 2010).

2 Metodika

Z pohľadu vymedzenia definičného rámca pre Slovenskú republiku je dôležitý aj vývoj v definovaní kreatívneho priemyslu a modelovaní nástrojov na podporu kreatívnej ekonomiky z pohľadu Európskej únie. (Neulogy, 2013) Definícia kreatívneho priemyslu zohľadňuje aj požiadavky Eurostatu, vyplývajúce zo Záverečnej správy ESSnet-kultúra, 2011 (materiál vytvorený pracovnou skupinou TF 1 Eurostatu, zameraný na zjednocovanie metodiky európskych štatistík v oblasti kultúry a kreatívneho priemyslu), ktoré majú za cieľ vytvoriť aspoň sčasti porovnateľné údaje z jednotlivých európskych krajín (Obrázok 1).

Obrázok 2
Odvetvia kultúrneho a kreatívneho priemyslu



Zdroj: The Economy of Culture (2006) KEA, MKW, Turun Kauppakorkeakoulu

Štruktúra ekonomických činností v grafe 1 priamo vyčleňuje ekonomické činnosti kultúrneho a kreatívneho priemyslu, ku ktorým dopĺňa ďalšie činnosti patriace do kultúrneho a kreatívneho sektoru. Nie je jednoznačný názor na celkové pomenovanie uvedených sektorov. V niektorých prípadoch sú všetky činnosti označené ako kreatívny priemysel, ktorý sa skladá z kultúrneho a kreatívneho priemyslu, prípadne sa označujú ako kultúrny priemysel v členení na kultúrny a kreatívny priemysel. Vzhľadom na charakteristiku kreatívneho priemyslu možno kreatívny priemysel chápať širšie a v zmysle vyššie uvedeného členenia, môžeme sem zaradiť aj kultúrny aj kreatívny sektor. Pre potreby našej analýzy sme skúmali vybrané ekonomické činnosti podľa databázy EUROSTATu..

Preskúmali sme štatistické databázy EUROSTAT (https://ec.europa.eu/eurostat) a UNCTAD (http://unctadstat.unctad.org) a vybrali sme z hľadiska úplnosti údajov EUROSTAT, pričom údaje boli sumarizované od roku 2008 zatiaľ len do roku 2017. V tomto časovom rade je premietnutý vývoj vybraných ekonomických činnosti aj v období hospodárskej krízy.

Základnou otázkou, na ktorú chceme nájsť odpoveď je vývoj štruktúry kreatívneho priemyslu na Slovensku v období od roku 2008 do roku 2017. Zamerali sme sa na ukazovatele ako počet podnikov, obrat a pridaná hodnota, čo nám umožní preskúmať očakávania ekonomických teórií vo vzťahu ku kreatívnemu priemyslu ako dôležitého faktora budúceho rozvoja pri obmedzených zdrojoch. Rovnako možno analyzovať aj predpoklad ekonomických teórií, že kreatívny priemysel by mohol rásť aj v období hospodárskej krízy. Po zozbieraní dostupných štatistických údajov sme z hľadiska ich štruktúry zvolili z metód popisnej štatistiky základnú štrukturálnu analýzu a grafickú analýzu vývoja vybraných ekonomických parametrov.

Z hľadiska dostupnosti údajov v databáze EUROSTAT sme do analýzy zaradili nasledovné ekonomické činnosti:

Tabuľka 3:
Vybrané ekonomické činnosti kreatívneho priemyslu podľa SK NACE

Sk NACE	Ekonomická činnosť
C 18	Tlač a rozmnožovanie nahratých nosičov
J 58	Vydavateľské činnosti
J 59	Výroba filmov, videozáznamov a televíznych programov, príprava a zverejňovanie zvukových nahrávok
J 60	Programovacie a vysielacie činnosti
M 71	Architektonické a inžinierske činnosti; technické testovanie a analýzy
M 72	Vedecký výskum a vývoj
M 73	Reklama a prieskum trhu
M 74	Ostatné odborné, vedecké a technické činnosti

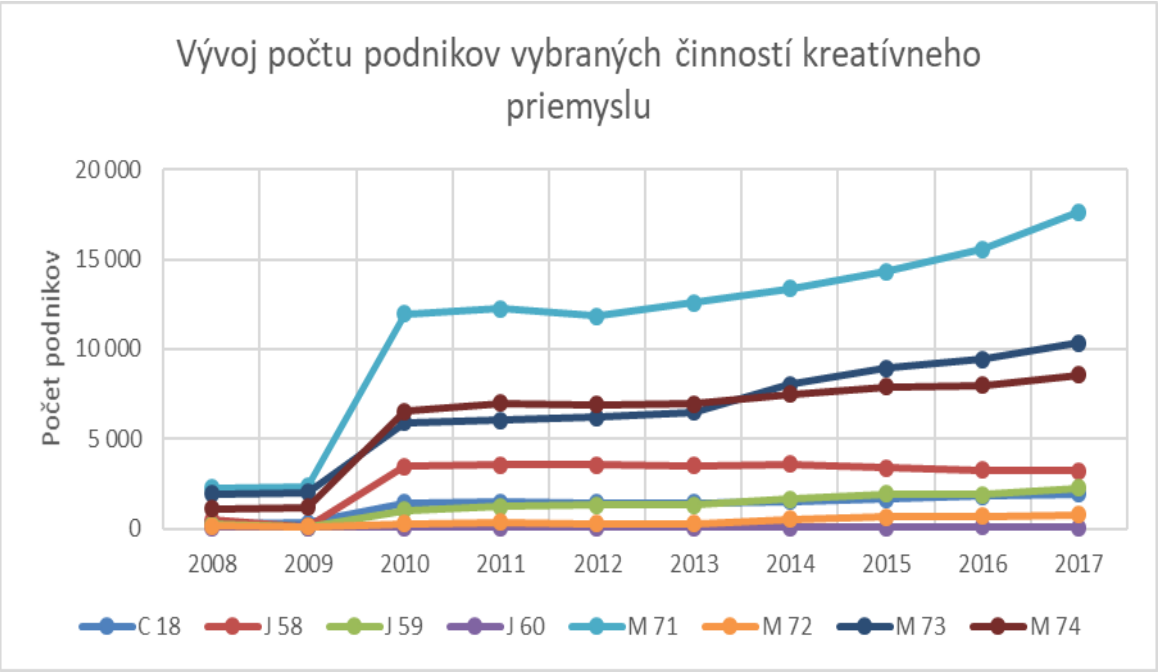
Zdroj: EUROSTAT

Uvedené ekonomické činnosti patria v zmysle vyššie (Obrázok 1) uvedenej špecifikácie ekonomických činností do oboch sektorov, pričom prvé štyri sú zaradené do kultúrneho a ďalšie štyri činnosti do kreatívneho sektoru. Vzhľadom na skutočnosť, že kreatívny priemysel je chápaný podstatne širšie ako uvedené roztriedenie (predstavuje vzájomné združené a znalostne sústredené sektory, zamerané na vytváranie a využívanie intelektuálneho vlastníctva) budeme analyzovať všetkých osem ekonomických činností, ako súčasti kreatívneho priemyslu.

3 Výsledky

Vývoj počtu podnikov vo všetkých vybraných ekonomických činnostiach jednoznačne poukazuje na flexibilný vývoj v závislosti od celkovej ekonomickej situácie národného hospodárstva, kedy v roku 2010 všetky ekonomické činnosti zaznamenali prudký nárast a to trojnásobný až tridsaťnásobný. Najvyšší nárast podnikov zaznamenali Vydavateľské činnosti (J58). V roku 2012, v čase nástupu druhej vlny krízy určitý pokles zaznamenali Architektonické a inžinierske činnosti, technické testovanie a analýzy (M71, ďalej len Architektonické činnosti) Z hľadiska štruktúry podnikov v rámci analyzovaných ekonomických činností najvyšší podiel 35 % až 39 % (Tabuľka 2) majú Architektonické činnosti. Polovičný počet podnikov je v Reklame a prieskume trhu (M73) a v Ostatných odborných, vedeckých a technických činnostiach (M74).

Obrázok 3
Vývoj počtu podnikov vybraných činností kreatívneho priemyslu v období od 2008 do 2017 v SR



Zdroj: spracované podľa databázy EUROSTAT

Tabuľka 4
Štrukturálna analýza počtu podnikov vybraných ekonomických činností podľa SK NACE v období rokov 2008-2017 v SR

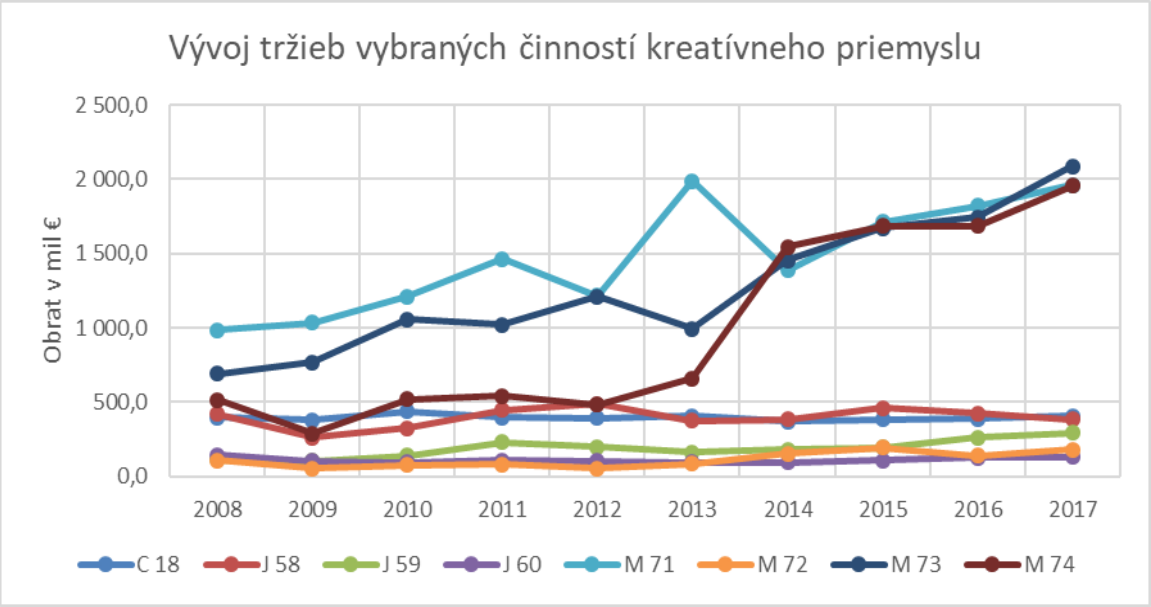
NACE /TIME	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
C 18	4%	5%	5%	5%	5%	4%	4%	4%	4%	4%
J 58	7%	2%	11%	11%	11%	11%	10%	9%	8%	7%
J 59	4%	1%	3%	4%	4%	4%	5%	5%	5%	5%
J 60	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
M 71	35%	38%	39%	38%	37%	39%	37%	37%	38%	39%
M 72	2%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	2%	2%	2%
M 73	30%	33%	19%	19%	20%	20%	22%	23%	23%	23%
M 74	17%	19%	21%	22%	22%	21%	21%	20%	20%	19%
Spolu	**6 436**	**6 111**	**30 653**	**31 906**	**31 605**	**32 609**	**36 231**	**38 775**	**40 716**	**44 769**

Zdroj: spracované podľa databázy EUROSTAT

Z hľadiska vývoja tržieb majú najvyšší podiel na tržbách Architektonické činnosti, pričom ich podiel na celkových tržbách je nižší a pohybuje sa od 28 % v roku 2008 po 27 % v roku 2017 (Tabuľka 3). V roku 2013 Architektonické činnosti dosiahli najvyšší podiel až 41 % na celkových tržbách vybraných ekonomických činností. Celkovo však možno konštatovať ich klesajúcu tendenciu v rámci celkovej štruktúry tržieb. Veľmi podobný podiel na tržbách (26 % a 28%) od roku 2014 majú ekonomické činnosti Reklama a prieskum trhu a Ostatné odborné, vedecké a technické činnosti s polovičným počtom podnikov (Tabuľka 3). Vývoj tržieb z ostatných ekonomických činností je počas celého analyzovaného obdobia vyrovnaný.

 ISBN 978-80-225-4656-0

Obrázok 4
Vývoj tržieb podľa vybraných činností kreatívneho priemyslu v období od 2008 do 2017 v SR



Zdroj: spracované podľa databázy EUROSTAT

Tabuľka 5
Štrukturálna analýza výšky tržieb vybraných ekonomických činností podľa SK NACE v období rokov 2008-2017 v SR

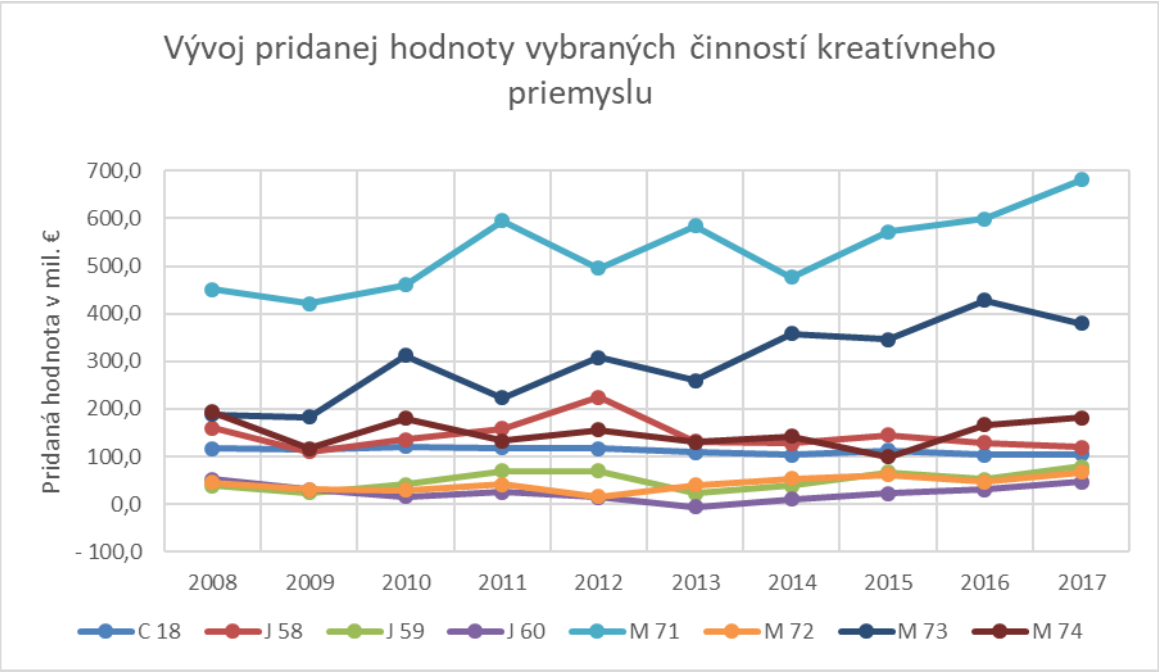
NACE/TIME	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
C 18	12%	13%	11%	9%	9%	9%	7%	6%	6%	6%
J 58	12%	9%	8%	10%	12%	8%	7%	7%	6%	5%
J 59	3%	3%	4%	5%	5%	3%	3%	3%	4%	4%
J 60	4%	4%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
M 71	29%	35%	31%	34%	29%	42%	25%	27%	28%	27%
M 72	3%	2%	2%	2%	1%	2%	3%	3%	2%	2%
M 73	20%	26%	27%	24%	29%	21%	26%	26%	26%	28%
M 74	15%	10%	13%	13%	12%	14%	28%	26%	26%	26%
Spolu	**3 371**	**2 988**	**3 850**	**4 287**	**4 142**	**4 766**	**5 568**	**6 403**	**6 585**	**7 391**

Zdroj: spracované podľa databázy EUROSTAT

Vývoj celkovej pridanej hodnoty analyzovaných vybraných ekonomických činností (Obrázok 4) čiastočne kopíruje vývoj celkových tržieb, je však podstatne kolísavejší. Najvyšší podiel na celkovej vytvorenej pridanej hodnote majú Architektonické činnosti počas celého analyzovaného obdobia (Tabuľka 4). Dosahujú podiel 35 % v roku 2012 až 46 % v roku 2013. Ekonomické činnosti Reklama a prieskum trhu ako aj Ostatné odborné, vedecké a technické činnosti, ktorých tržby prudko rástli od roku 2013 a ich výška bola porovnateľná s Architektonickými činnosťami dosahujú podstatne nižšiu pridanú hodnotu z týchto tržieb. Pridaná hodnota vytvorená ekonomickými činnosťami Reklama a prieskum trhu dosahuje polovičnú výšku pridanej hodnoty Architektonických činností (20% až 27%). Pridaná hodnota vytvorená Ostatnými odbornými, vedeckými a technickými činnosťami od roku 2013 je len okolo 11 % a dokonca jej celková výška klesla i napriek rastu tržieb.

 ISBN 978-80-225-4656-0

Obrázok 5
Vývoj pridanej hodnoty podľa vybraných činností kreatívneho priemyslu v období od 2008 do 2017 v SR



Zdroj: spracované podľa databázy EUROSTAT

Tabuľka 6
Štrukturálna analýza výšky pridanej hodnoty vybraných ekonomických činností podľa SK NACE v období rokov 2008-2017 v SR

NACE/TIME	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
C 18	9%	11%	9%	9%	8%	9%	8%	8%	7%	6%
J 58	13%	11%	10%	12%	16%	10%	10%	10%	8%	7%
J 59	3%	2%	3%	5%	5%	2%	3%	5%	3%	5%
J 60	4%	3%	1%	2%	1%	0%	1%	2%	2%	3%
M 71	36%	41%	36%	44%	35%	46%	36%	40%	39%	41%
M 72	4%	3%	2%	3%	1%	3%	4%	4%	3%	4%
M 73	15%	18%	24%	16%	22%	20%	27%	24%	27%	23%
M 74	16%	11%	14%	10%	11%	10%	11%	7%	11%	11%
Spolu	**1 245**	**1 031**	**1 295**	**1 364**	**1 399**	**1 270**	**1 311**	**1 428**	**1 556**	**1 661**

Zdroj: spracované podľa databázy EUROSTAT

Pre dokreslenie uvedených analýz sme ďalej hodnotili podiel celkovej pridanej hodnoty na celkových tržbách podľa jednotlivých ekonomických činností. Všetky analyzované ekonomické činnosti kreatívneho priemyslu pracujú s vysokou maržou, v priemere 25 % až 30%. Najnižší podiel pridanej hodnoty na tržbách okolo 9% majú od roku 2013 práve Ostatné odborné, vedecké a technické činnosti od roku 2013, pričom do tohto obdobia bola marža 32 až 41 %. Záporná pridaná hodnota v roku 2013 bola vytvorená Programovacími a vysielacími činnosťami.

 ISBN 978-80-225-4656-0

Tabuľka 7
Podiel pridanej hodnoty na tržbách podľa vybraných ekonomických činností podľa SK NACE v období rokov 2008-2017 v SR

NACE/TIME	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
C 18	30%	30%	28%	30%	30%	27%	28%	29%	26%	26%
J 58	38%	42%	42%	35%	46%	35%	33%	32%	30%	31%
J 59	34%	23%	30%	30%	35%	14%	22%	35%	20%	27%
J 60	37%	30%	16%	23%	14%	-6%	12%	21%	25%	36%
M 71	46%	41%	38%	41%	41%	29%	34%	33%	33%	35%
M 72	42%	55%	40%	50%	30%	47%	35%	32%	34%	37%
M 73	27%	24%	30%	22%	25%	26%	25%	21%	25%	18%
M 74	37%	41%	35%	25%	32%	20%	9%	6%	10%	9%

Zdroj: spracované podľa databázy EUROSTAT

Najvyšší podiel pridanej hodnoty na celkových tržbách podľa ekonomických činností (Tabuľa 5, oranžová farba) dosahujú činnosti M72, t.j. Vedecký výskum a vývoj. Táto ekonomická činnosť dosahovala počas sledovaného obdobia vyrovnané výsledky.

4 Diskusia

Vybrané ekonomické činnosti kreatívneho priemyslu, ktoré boli analyzované, sú v značnej miere previazané na celkovú hospodársku situáciu v národnom hospodárstve a to predovšetkým ekonomická činnosť Reklama a prieskum trhu (M73) alebo sú naviazané na vývoj iných odvetví ako napríklad Architektonické činnosti. Ekonomické činnosti Vedecký výskum a vývoj (M72), Tlač, (C18) Vydavateľské činnosti (J58), Výroba filmov (J59) sa javili menej závislé od hospodárskych výkyvov. Dosahovanie vysokej pridanej hodnoty na tržbách takmer počas celého sledovaného obdobia a pri všetkých analyzovaných ekonomických činnostiach potvrdzuje, že kreativita je dôležitý faktor budúceho rozvoja pri obmedzených zdrojoch.

Budúcnosť kreatívneho sektora na Slovensku závisí predovšetkým od samotných aktérov a od ich schopnosti reagovať na aktuálne ekonomické a spoločenské trendy vo svete. Rýchle sa rozvíjajúce oblasti (najmä čo sa týka dizajnu, herného priemyslu, ale aj audiovízie a ďalších podsektorov) svedčia o tom, že najdôležitejšia je invencia samotných hráčov, ich schopnosť spolupracovať a vnútorne sa organizovať. Je dôležité, aby v tomto procese pomáhal aj štát a verejné politiky.

5 Záver

Kreatívny priemysel sa vyznačuje výraznými sektorovými presahmi (cross-sectoral), významným zastúpením malých podnikov, živnostníkov a samostatne zárobkovo činných osôb (ide o oblasť s najvyššou mierou samozamestnávania) a potrebou relatívne nízkeho počiatočného kapitálu. Keďže kreatívna ekonomika tvorí špecifický segment ekonomických procesov a podnikateľského prostredia, jej rozvoju môže pomôcť aj ekonomická teória. Vytvorením neštandardných podnikateľských modelov, nových modelov organizácie práce a z nej vyplývajúcej infraštruktúry, ktoré zohľadňujú odlišnosti ekonomického reťazca pri tvorbe kreatívnych produktov a činností.

Poznámka
Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0340/19 „Podnikateľský rozmer podnikov kreatívneho priemyslu v kontexte inovácií a inteligentného rastu“ v rozsahu 100%.

Použitá literatúra (References)

Colette, H. (2007). *Enterpreneurship in the creative industry*: *an internatio-nal perspective*. Cheltenham: Edward Elgar. ISBN 978-1-84542-610-1

Európsky hospodársky a sociálny výbor, (2010). *Stanovisko Európskeho hospodárskeho a sociálneho výboru na tému „Zelená kniha – Uvoľnenie potenciálu kultúrneho a kreatívneho priemyslu“ KOM (2010) 183 v konečnom znení*. [Online]. Pp. 1-15. Retrieved from: www.culturegov.sk›extdoc›stanovisko_ep, [accessed 30.09.2019]

EUROSTAT. (2019). Retrieved from: https://ec.europa.eu/eurostat, [accessed 15.10.2019]

KEA with the support of: MKW Wirtschaftsforschung, Turun Kauppakorkeakoulu.. (2006). *The Economy of Culture.* [Online]. Pp. 355. Retrieved from: https://ec.europa.eu/assets/eac/culture/library/studies/cultural-economy_en.pdf, [accessed 20.10.2019]

Neulogy (2013). *Správa o stave a potenciáli kreatívnehoo priemysu na Slovensku*. Vypracované spoločnosťou Neulogy, a.s. na základe zmluvy o dielo MK – 51/2013/M pre Ministerstvo kultúry SR. [Online]. Retrieved from: http://www.culture.gov.sk/posobnost-ministerstva/kreativny-priemysel-165.html, [accessed 22.10.2019]

O'Connor, J. and Kong, L. (2009). *Creative economies, creative cities*: *Asi-an-European perspectives*. Dordrecht: Springer. ISBN 978-1-4020-9948-9.

UNCTAD. (2018). *Annual report 2018.* Retrieved from: https://unctad.org/annualreport/2018/Pages/index.html, [accessed 20.09.2019]

UNCTAD. (2019). Retrieved from: http://unctadstat.unctad.org, [accessed 15.10.2019]

Contact

Daniela Rybárová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manžmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cena 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: daniela.rybarova@euba.sk

Meranie a vyhodnotenie výkonnosti podnikov po finančnej stránke v zmysle medzinárodných štandardov
Measuring and evaluating of company´s financial performance in accordance with international accounting standards

Peter Sekáč

Abstract
Currently the effective process management in a company can not be done without quality and fully gathered information about financial performance. The source of financial information are mostly coming from financial statements, which should present fully and trustworthy status of transactions happening in company. The question is, how managers and executives of company tackle with differences among countries which are reporting financial statements based on local accounting rules and regulations. This was the trigger for harmonization financial statements and accounting rules within more countries. All the effort resulted into creation of International Accounting Standards and International Financial reporting standards -IAS/IFRS. In Slovakia there is reporting under IFRS on a voluntary base.

JEL classification*: G 30, M 20, M 41*
Keywords*: financial performance, Financial indicators of company, IAS/IFRS*

1 Úvod

V súčasnej dobe sa efektívne riadenie procesov v podniku nezaobíde bez kvalitného a dostatočného množstva informácií o finančnej výkonnosti podniku. Zdrojom informácií sú najmä účtovné závierky, ktoré zobrazujú verne a pravdivo skutočnosti, ktoré sa v podnikoch odohrávajú. V medzinárodnom prostredí je dosť ťažké, aby sa management podniku vysporiadal s porovnávaním účtovných výkazov zostavených v zmysle rôznych legislatívnych a účtovných predpisov.

Pre účely zjednotenia vykazovania finančných výkazov, a tým aj schopnosti porovnávania výkonov spoločnosti z rôznych krajín, sa začala Európska Únia zaoberať harmonizáciou účtovných systémov, čo vyústilo do zavedenia systému tzv. Medzinárodné štandardy finančného vykazovania (IAS/IFRS). Riadiaci zamestnanci spoločností sa musia v dnešnej dobe zaoberať pojmami ako sú napr. výkonnosť, finančná výkonnosť a prístupom k hodnoteniu finančnej výkonnosti. V rámci globalizácie trhov je treba mať na pamäti medzinárodné štandardy finančného vykazovania, ich vývoj, úlohu a potreby v dnešnej právnej úprave.

V Slovenskej republike je účtovanie na základe medzinárodných štandardov finančného vykazovania zatiaľ iba na dobrovoľnom rozhodnutí účtovnej jednotky. Zákonom stanovené vykazovanie podľa IFRS je pre štátne podniky a podniky, ktoré podieľajú priamo pod správou štátu a sú povinné zostavovať konsolidovanú účtovnú závierku jednotlivých kapitol štátneho rozpočtu. S platnosťou od 1.1.2018 je možnosť zostaviť individuálnu účtovnú závierku podľa IAS/IFRS pre európsku spoločnosť, európske družstvo a európske zoskupenie hospodárskych záujmov.

2 Výkonnosť podniku po finančnej stránke v zmysle medzinárodných štandardov

Na výkonnosť sa dá pozerať z rôznych uhlov pohľadu najmä ak ide o výkonnosť procesu jednotlivých divízií, výkonnosť v dcérskych spoločností či výkonnosť finančnej činnosti

podniku. Tiež narazíme na výkonnosť v zmysle strategického procesu, manažérskej výkonnosti, či výkonnosti spoločensky zodpovedného podniku.

Podľa Wagnera (2009) výkonnosť všeobecne znamená charakteristiku, ktorá popisuje spôsob, respektíve priebeh, akým skúmaný subjekt vykonáva určitú činnosť, na základe podobnosti s referenčným spôsobom vykonania tejto činnosti.

Podnik musí z dlhodobého hľadiska uspokojiť všetky potreby subjektov, ktoré sa podieľajú na hospodárskej a podnikateľskej činnosti podniku. Zavádza sa pojem steak holder, pod ktorým možno rozumieť vyplácanie miezd zamestnancom, budovanie vzťahu medzi obchodnými partnermi, výrobu tovarov a služieb, čím sa uspokoja potreby konečných užívateľov. Uvedenej problematike sa venujú autorky Knápková a Pavelková (2013). Podstatná pozornosť sa venuje vlastníkom, ktorí vkladajú vlastný kapitál do spoločnosti, ktorý ho samozrejme chcú čo najefektívnejšie zhodnotiť. Na základe uvedeného je výkonný podnik ten, ktorý v krátkom čase dosiahne, čo najvyššie zhodnotenie vloženého kapitálu, resp. investície. Takéto rozhodnutie sa dá posúdiť pomocou pomerových finančných ukazovateľov tržieb (ROS), alebo rentabilita investície (ROI), prípadne hodnota podniku na základe ceny akcie, alebo v zmysle ekonomicky pridanej hodnoty (EVA).

Na meranie finančnej výkonnosti podniku sa používajú finančné ukazovatele v rámci finančnej analýzy. Finančná výkonnosť sa dá chápať aj ako schopnosť podniku, čo najlepšie transformovať vstupy na výstupy. Za výstup môžeme považovať výsledok hospodárenia v rámci transformačného procesu. Pod finančnou analýzou potom rozumieme takú činnosť, pri ktorej sa odhaľujú silné a slabé stránky finančnej situácie podniku. Finančná analýza taktiež predstavuje strategický a operatívny nástroj ekonomického a finančného manažéra. Problematikou finančnej analýzy sa zaoberajú viacerí autori v svojich publikáciách.

Podľa autora Kotulič (2010) sa za kroky pri aplikovaní finančnej analýzy považujú:

- zhodnotenie výkonov podniku v kontexte jeho dosiahnutých výsledkov,
- vyhodnotenie dosiahnutia stanovených cieľov podniku,
- stanovenie hraníc pre rozvoj podniku,
- príprava údajov k finančnému plánovaniu,
- prijatie opatrení, ktoré súvisia s optimalizáciou finančných zdrojov podniku.

Z uvedeného vyplýva, že výkonnosť podniku nemožno kategorizovať na základe jednej definície, ale treba problematiku vnímať ako súčasť viacerých faktorov na rôznych úrovniach podniku z finančného hľadiska. Z uvedeného vyplýva, že hlavnou úlohou finančnej analýzy je pripraviť rozbor hospodárenia podniku, ktorý umožní jednotlivým používateľom rozumne a správne interpretovať výsledky, na základe ktorých sa vykoná rozhodnutie o ďalšom smerovaní podniku.

Užívateľov finančnej analýzy môžeme rozdeliť do dvoch skupín, a to interných a externých používateľov. Každá zo skupín sleduje svoje vlastné záujmy a v nadväznosti na uvedenú skutočnosť aj vhodné finančné ukazovatele. Medzi interných používateľov môžeme zaradiť najmä vlastníkov, investorov, zamestnancov a management podniku. Externé subjekty zaoberajúce sa finančnou analýzou sledovaného podniku sú najmä banky, veritelia, dodávatelia, odberatelia a verejnosť. Ako ďalšie členenie finančnej analýzy a to z pohľadu časovej orientácie, môžeme hovoriť o perspektívnej analýze ex ante, ktorá sa pozerá do budúcnosti a to na základe predikcie. Analýza ex post, ktorá je zameraná na vyhodnotenie výsledkov z minulosti.

 ISBN 978-80-225-4656-0

2.1 Meranie a prístup k finančnej výkonnosti podniku

V rámci hodnotenia výkonnosti podniku sa jednotlivé časti rozdeľujú na dve podskupiny:

- meranie výkonnosti - táto aktivita zahŕňa procesy pre stanovenie cieľov a výber vhodných analýz a interpretáciu dát, ktoré pojednávajú o výkonnosti podniku. Jej cieľom je následné spracovanie dát, hodnotenie a prezentácia, pomocou ktorej vieme posúdiť súčasný stav a samotnú výkonnosť podniku.

- riadenie výkonnosti - v rámci tejto činnosti identifikujeme a vyhodnocujeme rozdiely medzi skutočným a plánovaným výkonom. Následne sa rozdiely odôvodňujú a stanovia sa nápravné opatrenia, Na záver sa stanovia opatrenia k odstráneniu rozdielov vo výkonnosti. Skupiny tvoria jeden ucelený systém, ktorý je samozrejme ovplyvnení zmenami prostredia ako sú napr. vládne zásahy, zmena podnikovej stratégie, zmena managementu podniku, prípadne vývoj nových technológií. (Melnyk et al, 2014)

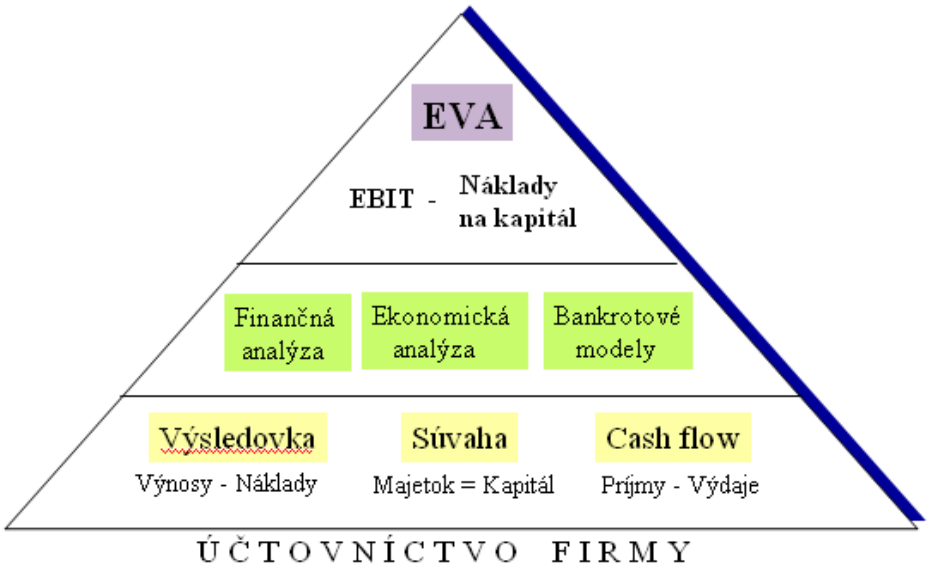
Meranie výkonnosti podniku je základ pre riadenie samotnej výkonnosti. Meranie výkonnosti charakterizujeme ako proces, ktorým sa majú zabezpečiť informácie tak ako pre interných užívateľov, najmä manažérov, ktorý podniky vedú, ako aj pre externých užívateľov.

Samotná kvalita a výber tradičných prístupov k meraniu výkonnosti je často kritizovaná. Spôsobené je to tým, že zameranie a hodnotenie analýzy je iba na úrovni finančných ukazovateľov. Tieto tradičné prístupy sú aj práve preto kritizované, pretože sa zameriavajú iba na minulosť podniku a nezohľadňujú budúcnosť. Střílecká a Svoboda (2012)

Podľa autorky Knapková et al. (2014) sa samotný prístup k meraniu finančnej výkonnosti podniku rozdeľuje do dvoch skupina v nadväznosti na rozdelenie ukazovateľov – klasická a moderné. Klasické ukazovatele finančnej výkonnosti vychádzajú najmä z účtovných informácií podniku. Pri moderných ukazovateľov finančnej výkonnosti je základom prístup hodnotového riadenia podniku.

V ďalšej časti práce uvediem základné nástroje finančného riadenia, ktorý úzko súvisí so samotným meraním výkonnosti podniku.

Obrázok 1
Pyramidálna zostava stupňov finančného riadenia

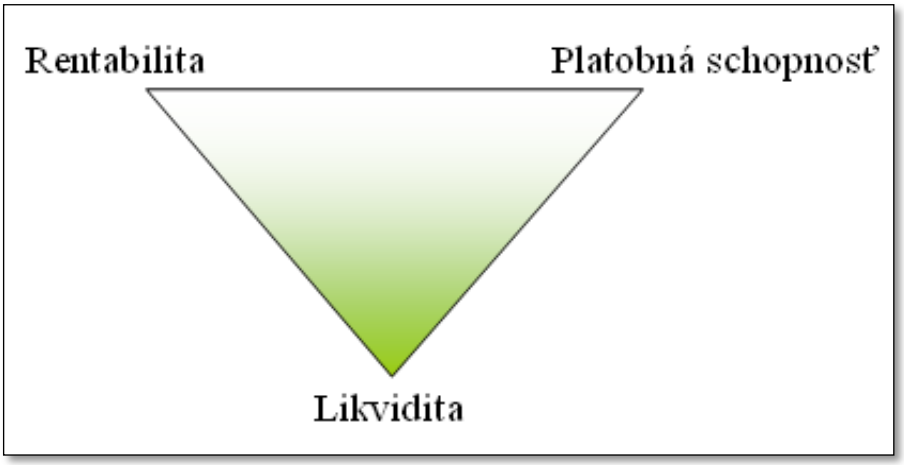


Zdroj: Vlastné spracovanie na základe materiálov z prednášky Controling

 ISBN 978-80-225-4656-0

Ciele finančného riadenia vyjadruje nasledovný obrázok.

Obrázok 2
Ciele finančného riadenia



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe materiálov z prednášky Controling

Rentabilita. Rentabilita vyjadruje ziskovosť podniku. Podnik je rentabilný ak dosahuje zisk. Samotný zisk má malú vypovedaciu schopnosť, preto dávame zisk do pomeru k celkovému kapitálu, alebo k objemu podnikovej činnosti. Dostávame tak mieru rentability. Miera rentability je rôzna podľa obsahu čitateľa a menovateľa.

Likvidita. Likvidita je schopnosť premeniť hodnoty na peniaze, ktoré sú najlikvidnejším aktívom. Charakterizuje predpoklady podniku plniť platobné povinnosti v budúcich obdobiach. Likvidita tak zabezpečuje budúcu platobnú schopnosť podniku.

Platobná schopnosť. Platobná schopnosť znamená, že podnik má vždy toľko pohotových platobných prostriedkov, koľko potrebuje na bežné a včasné uhrádzanie svojich platobných povinností. Trvalá platobná schopnosť je základným predpokladom prežitia podniku v trhovom hospodárstve.

K pochopeniu cieľov finančného riadenia a merania výkonnosti podniku musíme vychádzať zo súvahy podniku, ktorá má dve strany aktíva a pasíva. Aktíva vyjadrujú štruktúru majetku a pasíva štruktúru kapitálu. Na samotnú finančnú situáciu podniku a jeho samotnej výkonnosti majú vplyv činitele, ktoré môžeme charakterizovať ako:

Externé činitele - sú činitele z okolia (ktoré tu opäť vstupuje do finančnej situácie, teraz však na vstupe). Tieto činitele sú nezávislé od vôle majiteľov, manažmentu podniku, nedajú sa ovplyvňovať a ťažko sa aj predvídajú. Sú to napr. vplyvy stavu danej ekonomiky štátu, iná situácia je, keď v štáte je stagnácia, konjunktúra, či dokonca kríza. Veľmi početná skupina vplyvov sú štátne zásahy: daňová politika (viď US GAPPA, kde daňová politika nemá vplyv na finančnú situáciu podniku), menová politika, odpisová politika, finančná politika (ale skôr finančných inštitúcií) a podobne.

Interné činitele vznikajú vo vnútornom prostredí podniku a vypovedajú o jeho výkonnosti. Tieto činitele sú pre vonkajšie okolie neviditeľné. Sú však veľmi dôležité, pretože ovplyvňujú finančnú situáciu podniku, keďže táto nemá svoj samostatný život, je závislá na podnikovej ekonomike a na druhej strane je formou jej prejavu.

 ISBN 978-80-225-4656-0

Prehľad sledovaných a hodnotených oblastí a ich charakteristické znaky a použité ukazovatele na ich sledovanie sú uvedené na nasledovnom obrázku.

Obrázok 3
Prehlaď sledovaných oblastí a použité ukazovatele

HODNOTENÁ OBLASŤ	CHARAKTERISTICKÉ ZNAKY	POUŽITÉ UKAZOVATELE
Dlhodobá finančná stabilita	*Adekvátna výška vlastných zdrojov*	*Veriteľské riziko Úrokové zaťaženie*
Krátkodobá finančná stabilita, plabná schopnosť	*Výška pracovného kapitálu*	*Celková likvodita Pracovný kapitál*
Okamžitá platobná schopnosť	*Schopnosť uhradiť splatné záväzky*	*Bežná likvidity*
Nadmerná výška zásob	*Pomalá obrátka, Nízky podiel likvidných aktív, Vysoký podiel aktív na obežných aktívach*	*Počet obrátok zásob, Pomer zásob a pracovného kapitálu, Okamžitá likvidita*
Nadmerná výška pohľadávok	*Pomalé inkasovanie pohľadávok, Vysoký podiel pohľadávok na obežných aktívach*	*Pomer pohľadávok na prac kapitál, Doba obratu pohľadávok*
Nadmerná výška investičného majetku	*Prevažuje podiel nedostatočne využitého invest majetku*	*Pomer invest majetku k vlastnému kapitálu*
Podkapitalizovanie	*Nedostatok kapitálu, nízky podiel vlastných zdrojov, vysoká výnosnosť vlastných zdrojov*	*Bežná likvidita, Pomer vlastného kapitálu, Veriteľské riziko, Výnosnosť vlast kapitálu*
Prekapitalizovanie	*Vysoký podiel vlastného kapitálu, Nízka výnosnosť na akciu, mnoho investícií do nevýnosných aktív*	*Pomer vlastného kapitálu, Výnosnosť na 1 akciu, Výnosnosť vlastného kapitálu*
Dodržanie úverovej politiky	*Odlišná doba bratu pohľadávok a záväzkov*	*Doba obratu záväzkov , Doba obratu pohľadávok*
Schopnosť dosahovať zisk	*Dostatočná výnosnosť prostriedkov*	*Výnosnosť prostriedkov, Čistá rentabilita výkonov*

Zdroj: Vlastné spracovanie

Kritici tradičných ukazovateľov poukazujú na skutočnosť, že tradičné ukazovatele nezohľadňujú faktory rizika, obetované náklady alebo faktor času. Dôvodom kritiky je skutočnosť, že pri tradičných ukazovateľov sa pri hodnotení výkonnosti podniku dostávajú do konfliktu trhová cena podniku a ocenenie podľa účtovných výkazov. Pri tradičných finančných

ukazovateľov chýba podniku informácia v iných oblastiach činností podniku a prevažne majú krátkodobý výhľad s nedostatkom strategického zamerania.

Na základe daných nedostatkov tradičných ukazovateľov sa začína zavádzať moderný prístup k hodnoteniu výkonnosti podniku. Dôležitým charakterom moderného ukazovateľa je uchovanie riadenia hodnoty a aj jasná a prehľadná identifikácia jeho väzby na všetky úrovne riadenia. Mal by zahŕňať kalkuláciu rizika a zohľadňovať rozsah viazaného kapitálu, a rovnako by mal vykazovať znaky najužšie väzby na hodnotu akcií. Podľa spomínaným kritériám najviac vyhovuje ukazovateľ EVA. Mařiková a Mařika (2005)

Pri modernejšom prístupe je snaha o prepojenie viacerých časti podniku, ako aj zúčastňujúcich sa ľudí na podnikových procesoch. Samotným cieľom moderných prístupov hodnoteniu výkonnosti podniku je, aby sa zvýšila hodnota vložených prostriedkov vlastníkov podniku. V rámci týchto ukazovateľov sa implementuje kategória ekonomického zisku ktorý v rámci bežných nákladov podniku alternuje s tzv. inými alternatívnymi nákladmi kapitálu alebo aj náklady opätovnej príležitosti. Zástupcom moderného prístupu môžeme zaradiť EVA, trhová pridaná hodnota MVA, diskontované cash-flow DCF a čistý výnos aktív RONA. Do procesu hodnotenia výkonnosti podniku sa postupne stále viac pridávajú ďalšie nefinančné ukazovatele a ďalšie oblasti podnikovej činnosti. Tieto ovplyvňujú výkon podniku pri použití nefinančný ukazovateľov, ktoré boli vhodne doplnené finančnými ukazovateľmi. Následne sa postupne prichádza k vytvoreniu nového komplexného pohľadu na podnikovú výkonnosť. Medzi najznámejšie metódy sú Balanced Scorecard, EFQM excellence model a Activity-Based Costing.

2.2 Vyhodnotenie výkonnosti podniku podľa IAS/IFRS

Tak ako bolo už uvedené v predchádzajúcej časti, samotné vyhodnotenie výkonnosti vychádza z účtovných výkazov podniku. Pre účely porovnania výkonnosti na základe finančných ukazovateľov podľa národnej legislatívy a v zmysle IFRS štandardov sa musí urobiť úprava výkazov cez prevodový mostík, ktorý reprezentuje samotné zmeny podľa ocenenia a vykazovania v zmysle IFRS. V ďalšej časti už nebudem rozoberať samotný prevod jednotlivých zložiek výkazov z národnej účtovnej závierky na IFRS výkazy, ale zameriam sa na konkrétnom príklade už na výsledok a jeho porovnanie. Ako príklad účtovnej jednotky som použil podnik z diplomovej práci. Dané rozdiely sú výsledkom účtovných operácií vykonaných s porovnania národnej legislatívy a IFRS. Zostavený bude výkaz o finančnej pozícii a výkaz úplného výsledku podniku ku dňu 31.12.2014. Názvoslovie položiek podľa SÚL bude nahradené názvoslovím položiek podľa IFRS a vybrané položky účtovnej závierky budú podľa potreby agregované do väčších alebo dekomponované do menších položiek. Začneme s výkazom o finančnej pozícii podniku, ktorý bude z dôvodu svojho rozsahu rozdelený do dvoch samostatných tabuliek - prvá bude zachytávať stranu jeho aktív, druhá stranu jeho vlastného imania a cudzích zdrojov.

Ako môžeme v tabuľke 1 vidieť, prechodom na IFRS došlo k zmene aktív podniku o čiastku 187 029,11 €, čím sa jeho bilančná suma zvýšila z 4 294 953,61 € na 4 481 982,72 €. Došlo ku zmene dlhodobých a krátkodobých aktív, ostatné aktíva sa nezmenili. Dlhodobé aktíva vzrástli o čiastku 214 801,40 €, z hodnoty 588 569,09 € na hodnotu 803 370,49 €, čo bolo spôsobené účtovnými operáciami, ktoré sa týkali DHM - preklasifikovaním náhradných dielov, precenením pozemkov, poklesom oprávok budov a vyradením pasívnej OP k majetku. Nové oprávky strechy a vyššie oprávky strojov a zariadení hodnotu Dlhodobých aktív mierne znížili. Pokles Krátkodobých aktív o čiastku 27 772,29 €, z hodnoty 3 702 905,04 € na hodnotu 3 675 132,75 €, bol vyvolaný poklesom Zásob v dôsledku preklasifikovania náhradných dielov a precenenia časti zásob na čistú realizovateľnú hodnotu.

 ISBN 978-80-225-4656-0

V rámci strany vlastného imania a cudzích zdrojov (tabuľka 2) došlo k zmene vlastného imania, cudzích zdrojov i ostatných záväzkov podniku. Najväčšia bola zmena Vlastného imania, ktoré vzrástlo o 161 118,98 €, z hodnoty 2 489 122,82 € na hodnotu 2 650 241,80 €. Nárast v tejto čiastke bol spôsobený nárastom položiek Fond z precenenia o 197 114,46 €, Nerozdelený zisk o 33 177,44 € a poklesom položky Výsledok hospodárenia o 69 172,92 €. Fond z precenenia vzrástol v dôsledku precenenia pozemkov na reálnu hodnotu, zmeny Nerozdeleného zisku a Výsledku hospodárenia boli súhrnom viacerých faktorov. Nárast Cudzích zdrojov o 40 357,60 €, z hodnoty 1 770 327,26 € na hodnotu 1 810 684,86 €, bol vyvolaný nárastom položky Dlhodobé záväzky, v dôsledku zaúčtovania nového odloženého daňového záväzku. Ostatné záväzky klesli z hodnoty 35 503,53 € na hodnotu 21 056,06 €. Pokles o 14 447,47 € spôsobili zmeny výnosov budúcich období, ktoré sa zmenili v dôsledku úpravy rozpúšťania dotácie.

Tabuľka 1

Výkaz o finančnej pozícii podniku k 31.12.2014 - strana aktív

SÚL		Zmena v €	IFRS	
Názov položky	**Čiastka v €**		**Čiastka v €**	**Názov položky**
Spolu majetok	4 294 953,61	187 029,11	4 481 982,72	Aktíva ecelkom
Neobežný majetok	588 569,09	214 801,40	803 370,49	Dlhodobé aktíva
DNM	18 741,71	0,00	18 741,71	Nehmotné aktíva
DHM	569 512,12	60 077,78	629 589,90	Nehnuteľnosti, stroje a zariadenia
		132 485,00	132 485,00	Investičný nehnuteľný majetok
		22 238,62	22 238,62	Dlhodobý majetok držaný na predaj
DFM	315,26	0,00	315,26	Finančná aktíva
Obežný majetok	3 702 905,04	-27 772,29	3 675 132,75	Krátkodobé aktíva
Zásoby	1 350 379,43	-27 772,29	1 322 607,14	Zásoby
Dlhodobé pohľadávky	0	0,00	0	Dlhodobé pohľadávky
Krátkodobé pohľadávky	845 169,23	0,00	845 169,23	Krátkodobé pohľadávky
Finančné účty	1 507 356,38	0,00	1 507 356,38	Peniaze a peňažné ekvivalenty
Časové rozlíšenie	3479,48	0	3479,48	Ostatné aktíva

Zdroj: Vlastné spracovanie z použitej práce

 ISBN 978-80-225-4656-0

Tabuľka 2

Výkaz o finančnej pozícii podniku k 31.12.2014 - strana vlastného imania a cudzích zdrojov

SÚL		Zmena v €	IFRS	
Názov položky	**Čiastka v €**		**Čiastka v €**	**Názov položky**
Spolu vlastné imanie a záväzky	4 294 953,61	187 029,11	4 481 982,72	Vlastné imanie a cudzie zdroje celkom
Vlastné imanie	2 489 122,82	161 118,98	2 650 241,80	Vlastné imanie
Základné imanie	7 103,50	0,00	7 813,85	Základné imanie a fondy
Ostatné fondy zo zisku	710,35			
Oceňovacie rozdiely z precenenia	- 241,84	197 114,46	196 872,62	Fondy z precenenia
VH minulých rokov	2 139 161,18	33 177,44	2 172 338,62	Nerozdelený zisk
VH za účtovné obdobie po zdanení	342 389,63	-69 172,92	273 216,71	Výsledok hospodárenia
Záväzky	1 770 327,26	40 357,60	1 810 684,86	Cudzie zdroje
Dlhodobé rezervy	28 111,00	0,00	28 111,00	Dlhodobé rezervy
Dlhodobé záväzky	34 593,03	40 357,60	74 950,63	Dlhodobé záväzky
Krátkodobé rezervy	52 470,45	0,00	52 470,45	Krátkodobé rezervy
Krátkodobé záväzky	1 655 152,78	0,00	1 655 152,78	Krátkodobé záväzky
Časové rozlíšenie	35 506,53	-14450,47	21 056,06	Ostatné záväzky

Zdroj: Vlastné spracovanie z použitej práce

Po výkaze o finančnej pozícii pristúpime k zostaveniu a interpretácii výkazu úplného výsledku, ktorý podáva informáciu o výkonnosti podniku (tabuľka 3). Z dôvodu lepšej prehľadnosti boli položky podľa SÚL, ktoré v r. 2014 vykazovali nulový zostatok, z výkazu vylúčené. Položka Ostatné náklady vznikli agregáciou prevádzkových, položka Finančné náklady následne agregáciou finančných výnosov a nákladov.

 ISBN 978-80-225-4656-0

Tabuľka 3
Výkaz úplného výsledku za r. 2014

SÚL		Zmena v €	IFRS	
Názov položky	**Čiastka v €**		**Čiastka v €**	**Názov položky**
Tržby z predaja tovaru	36 006,67	0,00	36 006,67	Tržby z predaja tovaru
Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru	81 852,31	0,00	81 852,31	Náklady vynaložené na predaný tovaru
Tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb	3 595 002,06	0,00	3 595 002,06	Tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb
Zmena stavu vnútroorganizačných zásob	89 719,13	0,00	89 719,13	Zmena stavu zásob vlastnej činnosti
Spotreba materiálu a energie a ostatných neskladovateľných dodávok	1 570 126,18	12 366,19	1 582 492,37	Spotreba materiálu a surovín
Ostattné náklady	1 127 574,36	0,00	1 127 574,36	Náklady na zamestnancov
Odpisy a OP k DNM a DHM	66 190,41	1 410,86	67 601,27	Odpisy
Ostatné náklady	439 699,43	15 038,27	454 737,70	Ostatné náklady
Finančné náklady	4 130,43	0,00	4 130,43	Finančné náklady
Daň z príjmov z bežnej činnosti	88 765,11	40 357,60	129 122,71	Daňové náklady
Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie pred zdanením	431 154,74	-28 815,32	402 339,42	Zisk za účtovné obdobie pred zdanenim
Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie	**342 389,63**	**-69 172,92**	**273 216,71**	**Zisk za účtovné obdobie**
-	-	-	197 114,46	Fond z precenenia
-	-	-	**470 331,17**	**Úplný výsleodok hospodárenia**

Zdroj: Vlastné spracovanie z použitej práce

Horizontálna analýza je analýzou po riadkoch a skúmať ňou budeme vývoj položiek výkazu o finančnej pozícii pred a po prechode na IFRS. Vertikálna analýza je analýzou po stĺpcoch a využijeme ju pre zhodnotenie zmien ich štruktúry. V tabuľke môžeme vidieť, že prechodom na vykazovanie v súlade s IFRS vzrástli celkové aktíva o 4,35 %. Dlhodobé aktíva vzrástli o 36,50 %, krátkodobé aktíva klesli o 0,75 % a ostatné aktíva sa nezmenili. V rámci položiek dlhodobých aktív bola najväčšia zmena v prípade položiek Investičný nehnuteľný majetok a Dlhodobý majetok držaný na predaj. Keďže sa jedná o nové položky, ich zmena predstavovala + 100 %. Položka Nehnuteľnosti, stroje a zariadenia vzrástla o 10,55 % a položka Zásoby klesla o 2,06 %.

Čo sa týka vertikálnej analýzy, prechodom na IFRS sa zmenili podiely jednotlivých položiek aktív na celkových aktívach. Podiel dlhodobých aktív vzrástol z 13,70 % na 17,92 % a podiel krátkodobých aktív klesol z 86,22 % na 82 %. Podiel položky Nehnuteľnosti, stroje a zariadenia vzrástol z 13,26 % na 14,05 %, podiel položky Investičného nehnuteľného majetku z 0 % na 2,96 % a podiel položky Dlhodobý majetok držaný na predaj z 0 % na 0,50 %. Podiel zásob klesol z 31,44 % na 29,51 %. Aj keď sa položky Nehmotné aktíva, Krátkodobé pohľadávky a Peniaze a peňažné ekvivalenty absolútne nezmenili, ich podiel na celkových aktívach klesol v dôsledku rastu bilančnej sumy. Nehmotné aktíva klesli z 0,44 % na 0,42 %, Krátkodobé pohľadávky z 19,68 % na 18,86 % a Peniaze a peňažné ekvivalenty z 35,10 % na 33,63 %. Podiely zvyšných položiek sa vôbec nezmenili.

Tabuľka 4

Horizontálna a vertikálna analýza aktív

Položka	2014 (SÚL)		Horizontálna analýza	2014 (IFRS)	
	Vertikálna analýza	Čiastka v €		Čiastka v €	Vertikálna analýza
Aktíva ecelkom	100,00%	4 294 953,61	4,35%	4 481 982,72	100,00%
Dlhodobé aktíva	13,70%	588 569,09	36,50%	803 370,49	17,92%
Nehmotné aktíva	0,44%	18 741,71	0,00%	18 741,71	0,42%
Nehnuteľnosti, stroje a zariadenia	13,26%	569 512,12	10,55%	629 589,90	14,05%
Investičný nehnuteľný majetok	0,00%	-	100,00%	132 485,00	2,96%
Dlhodobý majetok držaný na predaj	0,00%	-	100,00%	22 238,62	0,50%
Finančná aktíva	0,01%	315,26	0,00%	315,26	0,01%
Krátkodobé aktíva	86,22%	3 702 905,04	-0,75%	3 675 132,75	82,00%
Zásoby	31,44%	1 350 379,43	-2,06%	1 322 607,14	29,51%
Dlhodobé pohľadávky	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Krátkodobé pohľadávky	19,68%	845 169,23	0,00%	845 169,23	18,86%
Peniaze a peňažné ekvivalenty	35,10%	1 507 356,38	0,00%	1 507 356,38	33,63%
Ostatné aktíva	0,08%	3479,48	0,00%	3479,48	0,08%

Zdroj: Vlastné spracovanie z použitej práce

Tabuľka 5 nám ponúka pohľad na horizontálnu a vertikálnu analýzu vlastného imania a cudzích zdrojov. Z hľadiska metódy horizontálnej analýzy, táto položka vzrástla, rovnako ako celkové aktíva o 4,35 %. Vlastné imanie vzrástlo o 6,47 %, Cudzie zdroje o 2,28 % a Ostatné záväzky klesli o 40,69 %. V rámci položky vlastného imania došlo k najväčšej zmene v prípade položky Fond z precenenia, ktorá vzrástla až o 81 506,14 %. V rámci položky cudzích zdrojov sa najviac zmenila položka Dlhodobé záväzky, ktorá vzrástla o 116,66 %. Položka Nerozdelený zisk vzrástla o 1,55 % a položka Výsledok hospodárenia klesla o 20,20 %.

Z hľadiska metódy vertikálnej analýzy, sa prechodom na IFRS zmenili podiely jednotlivých položiek vlastného imania a cudzích zdrojov na celkovej hodnote vlastného imania a cudzích

zdrojov. Podiel vlastného imania vzrástol z 57,95 % na 59,13 %, podiel cudzích zdrojov klesol z 41,22 % na 40,40 % a podiel ostatných záväzkov klesol z 0,83 % na 0,47 %.

Tabuľka 5

Horizontálna a vertikálna analýza vlastného imania a cudzích zdrojov

Položka	2014 (SÚL)		Horizontálna analýza	2014 (IFRS)	
	Vertikálna analýza	Čiastka v €		Čiastka v €	Vertikálna analýza
Vlastné imanie a cudzie zdroje celkom	100,00%	4 294 953,61	4,35%	4 481 982,72	100,00%
Vlastné imanie	57,95%	2 489 122,82	6,47%	2 650 241,80	59,13%
Základné imanie a fondy	0,18%	7 813,85	0,00%	7 813,85	0,17%
Fondy z precenenia	-0,01%	- 241,84	-81506,14%	196 872,62	4,39%
Nerozdelený zisk	49,81%	2 139 161,18	1,55%	2 172 338,62	48,47%
Výsledok hospodárenia	7,97%	342 389,63	-20,20%	273 216,71	6,10%
Cudzie zdroje	41,22%	1 770 327,26	2,28%	1 810 684,86	40,40%
Dlhodobé rezervy	0,65%	28 111,00	0,00%	28 111,00	0,63%
Dlhodobé záväzky	0,81%	34 593,03	116,66%	74 950,63	1,67%
Krátkodobé rezervy	1,22%	52 470,45	0,00%	52 470,45	1,17%
Krátkodobé záväzky	38,54%	1 655 152,78	0,00%	1 655 152,78	36,93%
Ostatné záväzky	0,83%	35 506,53	-40,70%	21 056,06	0,47%

Zdroj: Vlastné spracovanie z použitej práce

3 Záver

Ako sme mohli vidieť, prechodom z vykazovania podľa slovenskej účtovnej legislatívy na vykazovanie v súlade s IFRS dochádza v podniku k viacerým zmenám. V prvom rade dochádza k zmene položiek účtovnej závierky spoločnosti tak, aby boli v súlade s metódami uznávania, oceňovania a zverejňovania danými IFRS a verne a poctivo zobrazovali skutočnosť. Ďalšia zmena spočíva v zostavení nových finančných výkazov, ktoré reflektujú tieto zmeny. Okrem zmeny hodnôt a názvoslovia jednotlivých položiek, v nich dochádza i k zmene štruktúry, kedy sú vybrané položky výkazov agregované do väčších či dekomponované do menších položiek. Zmeny spôsobu, akým sú jednotlivé položky účtovnej závierky podniku zachytené, vedú k zmene hodnôt a hodnotení ukazovateľov a metód finančnej analýzy a následne aj iného pohľadu na výkonnosť podniku.

Použitá literatúra (References)

Knapková, Adriana et al. Využití Balanced Scorecard a vliv jeho využívaní na finanční výkonnost podnikú v ČR. In E+M: Ekonomika a mnagement. 2014, vol. 17. no. 2 p. 146-160. ISSN 1212-3609

Knápková, Adriana - Pavelková, Drahomíra. Finanční analýza: Komplexní pruvodce s příklady. Praha: Grada Publishing, 2013. 232 s. ISBN 987-80-247-4456-8.

Kotulič, Rastislav – Király, Peter – Rajčániová, Miroslava. Finančná analýza podniku 2 vy. Bratislava: Iura Edition, 2010.238 s. IBSN 978-80-8078-342-6.

Mařik, Miloš – Mařilková Pavla. Moderní metoda hodnocení výkonnosti a oceňování podniku. 2 vyd. Praha: Ekopress, 2005. 164 s. ISBN 8086119610.

Melnyk, Steven et al. Is Performance measurement and Management Fit for the future ? In Management Accounting Research. 2014, vol.25 no.2. p 173-186. ISSN 1044-5005

Střílecká, Michaela – Svoboda, Ondřej, Survey of performance measuremet system in Czech companies. In E+M Ekonomie a management. 2012 vol.15. no 2 p. 68-84. ISSN 2336-5604

Wágner, Jaroslav. Měření výkonnosti. Jak měřit, vahodnocovat a využívat informacie o podnikovej výkonnosti, Praha: Grada Publishing, 2009.256 s. ISBN 978-80-247-2924-4

Contact

Peter Sekáč
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Externý doktorand
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: peter.sekac@tomra.com

Ethisches Personalmanagement: Entwicklung eines Ethik-Kodexes für Unternehmen

Georg Sievers

Abstract
Personalethik steht für wertschätzendes Verhalten gegenüber Mitarbeitern, indem man sagt, dass es sich beim Menschen um einen Faktor mit Würde handelt. Es besteht eine Abhängigkeit zwischen dem Personal und den Unternehmen, jedoch darf diese Abhängigkeit nicht zu einem Ausnutzen und zu einem Ausbeuten des Produktionsfaktors führen. Ökonomisch betrachtet ist das Personal ein Faktor, der auch den Wettbewerbsvorteil beeinflussen kann. Erfährt nun der Mitarbeiter eine wertschöpfende Behandlung, kann somit auch eine produktivere Arbeitsweise das Resultat sein. Gerade in Zeiten, in denen die Wirtschaftlichkeit und die Effizienz zu beherrschenden Unternehmensstrategien zählen, ist somit der Faktor Mensch auch unter dem Primat zu sehen. Sieht der Mitarbeiter seine Bedürfnisbefriedigung nicht in Gefahr, kann somit darauf geschlossen werden, dass hier ein positiver Zusammenhang zum positiveren Unternehmensergebnis gegeben ist.

JEL classification: *J00, J30, J60, J81, J83*
Keywords: *Corporate Social Responsibility, Personalethik, Ethik-Kodex*

1 Einleitung

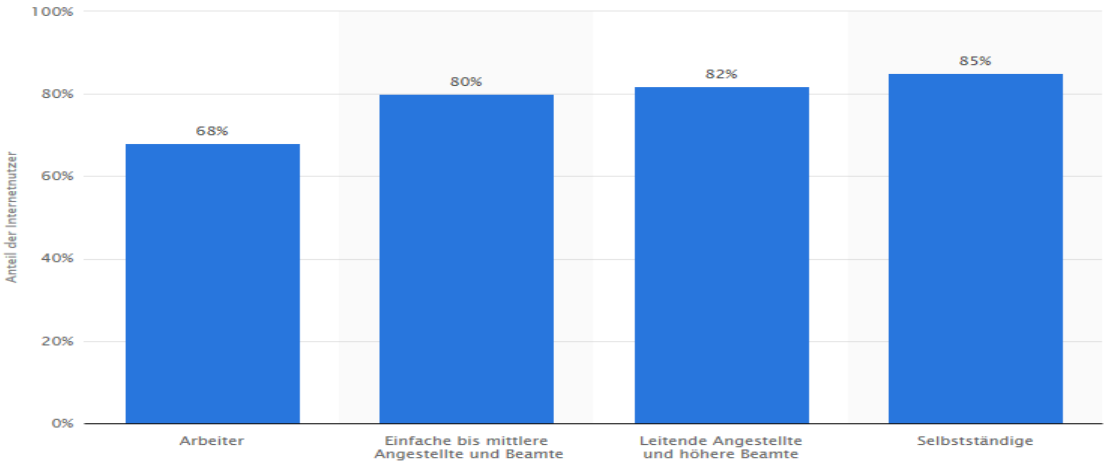
Der erhöhte Wettbewerbsdruck und die dadurch verschärfte Situation führen dazu, dass Unternehmen immer wieder neue Wege gehen müssen, um sich an das dynamische Umfeld anzupassen. Gerade in rückläufigen Märkten ist wichtig, wettbewerbsfähig zu bleiben. Die vorherrschende Globalisierung führt zu einem verstärkten Wettbewerbsdruck, da im nationalen Markt in Deutschland auch internationale Marktteilnehmer vorhanden sind. Die Wettbewerbsfähigkeit bezieht sich darauf, dass Unternehmen und Organisationen gegenüber anderen Marktteilnehmern Vorteile entwickeln und verwirklichen können, die auf preisliche oder auf nicht preisliche Gründe zurückzuführen sind. In weiterer Folge resultiert daraus auch, dass den Mitarbeitern im Rahmen der Personalentwicklung die Möglichkeiten gegeben werden sollen, ihre Fähigkeiten so einzusetzen, dass sie effizient und somit auch kostengünstiger ihre Tätigkeiten ausüben können. Das bedeutet aber auch, dass die Unternehmen eine Verantwortung gegenüber dem Humankapital haben, damit der Mitarbeiter seine Arbeit gerne und somit auch gut durchführen kann. Die Digitalisierung und Flexibilisierung der Arbeitswelt und der internationale Wettbewerb führen dazu, dass immer mehr Druck auf die Mitarbeiter eines Unternehmens ausgeübt wird. Oftmals ist permanente Erreichbarkeit ein stilles Agreement zwischen der Unternehmensführung und den Mitarbeitern, was jedoch dazu führt, dass die notwendige Work-Life-Balance nicht mehr gegeben ist. Alle diese Punkte zeigen auf, dass ein wertschätzender Umgang die wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist. In den nachfolgenden Ausführungen wird nun ausgehend die Corporate Social Responsibility eines Unternehmens analysiert, indem der Begriff der Nachhaltigkeit, die Unternehmenskultur und auch die Rolle der Führungskraft im Zusammenhang mit der Personalethik diskutiert werden. Darauf aufbauend werden grundlegende Überlegungen zur Personalethik, deren praktischer Relevanz und die Möglichkeit zur Institutionalisierung dargestellt. Abschließend kommt es zur Entwicklung eines Ethikkodexes für ein Unternehmen, um daraus Handlungsempfehlungen ableiten zu können.

2 Corporate Social Responsibility

2.1 Definition Nachhaltigkeit

Im Jahr 2010 waren bereits 73 % der berufstätigen Männer und 59 % der berufstätigen Frauen außerhalb der regulären Arbeitszeiten per E-Mail oder Smartphone erreichbar.1 Wie aus der nachfolgenden Abbildung erkennbar ist, zeigt eine Studie aus dem Jahr 2014 auf, dass 82 % der leitenden Angestellten das Internet am Arbeitsplatz, zu Hause und auswärts nutzen.[2]

Abbildung 1
Arbeitnehmer in Deutschland, die das Internet nutzen



Quelle: Statista – Internet (2015), online

Wie bereits eingangs erwähnt, unterliegen Unternehmen in Zeiten der Internationalisierung einem erhöhten Wettbewerbsdruck. Vorhandene kurze Reaktionszeiten bedingt durch eine ständige Erreichbarkeit ermöglichen oftmals die einzige Abgrenzung zum Wettbewerb. Bedingt durch diese Entwicklungen der Arbeitswelt ist zunehmend festzustellen, dass Arbeitgeber ihre Angestellten zunehmend zu einer Verfügbarkeit auf Abruf verpflichten.3 Hier setzt das Prinzip der Nachhaltigkeit an, in dem die Ausbeutung eines Mitarbeiters nicht auf lange Sicht erfolgreich ist. Krankheiten, wie Burn-out und depressive Verstimmtheiten gepaart mit persönlicher Unzufriedenheit führen dazu, dass Unternehmen mit steigenden Umsätzen und zufriedenen Kunden trotzdem eine rückläufige Produktivität aufzuweisen haben.[4]

2.2 Rolle der Führungskräfte

Jeder Mensch zeichnet sich durch spezifische charakterliche Merkmale aus, deren Zusammenspiel die sogenannte Persönlichkeit ergeben. Daraus resultiert, dass die Rolle der Führungskraft in Abhängigkeit der vorhandenen Persönlichkeitstypen zu sehen ist. Wie anhand der nachfolgenden Abbildung erkennbar ist, ist als Führungsziel die Harmonisierung zwischen den einzelnen Bestandteilen eines Unternehmens zu sehen.

[1] Vgl. BITKOM (2010), S. 38, online.
[2] Vgl. Statista – Abrufbereitschaft (2015), online.
[3] Vgl. Hümmerich (2008), S. 2675.
[4] Vgl. Kaudela-Baum et al. (2011), S. 161.

 ISBN 978-80-225-4656-0

Abbildung 2
Führungstätigkeit und Führungsziele

<table>
<tr><th colspan="2">Führungstätigkeit</th><th colspan="2">Führungsziel</th></tr>
<tr><td colspan="2">Planung</td><td colspan="2" rowspan="5">Harmonisation</td></tr>
<tr><td colspan="2">Steuerung</td></tr>
<tr><td>persönlich
(über persönlichen Kontakt)</td><td>strukturell
(über generelle Regelungen)</td></tr>
<tr><td colspan="2">Kontrolle</td></tr>
<tr><td>persönlich
(über persönlichen Kontakt)</td><td>strukturell
(über generelle Regelungen)</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td>extern
Integrative Gestaltung der Beziehungen des Systems Unternehmung zu Umsystemen und Stakeholdern</td><td>intern
Integration/ Koordination der Beziehungen zwischen den Elementen des arbeitsteiligen Systems Unternehmung</td></tr>
</table>

Quelle: Wirtschaftslexikon (o. J.), online

Um hier die unterschiedlichen Persönlichkeiten erfassen zu können, gibt es verschiedene Persönlichkeitsmodelle, von denen nachfolgend zwei in kompakter Form dargestellt werden:

- Das Hermann-Dominanz-Modell beschäftigt sich damit, dass der Mensch von unterschiedlichen Gehirnhälften dominiert wird und daraus resultierend unterschiedliche Charaktereigenschaften aufweist. Ausgehend von der Gehirnforschung zeigt Ned Herrmann in seinem Modell auf, dass viele Menschen bei ihrer Handlung von einem Gehirnteil vorrangig gesteuert werden. Er unterscheidet vier Hauptbereiche, die sich aufgrund der jeweiligen Dominanz einer Gehirnhälfte ergeben.[5]

- Das Fünffaktorenmodell stammt aus der Persönlichkeitspsychologie,6 deren lexikalischer Ansatz sich in der Sprache niederschlägt und Persönlichkeitsunterschiede in Verhaltens- und Erlebensweisen ausdrückt.7 Hier werden die fünf Faktoren Neurotizismus, Extraversion, Offenheit für Erfahrung, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit unterschieden.[8]

Trotz der großen Akzeptanz dieser hier beispielhaft genannten Modelle sind diese ebenfalls keinesfalls unumstritten, da mit der Einteilung der Persönlichkeit in gewisse Faktoren genau die Problematik dargestellt wird, dass Personen aufgrund von alltagspsychologischen Ähnlichkeitsurteilen eingeteilt und so den vielen unterschiedlichen Persönlichkeitsmerkmalen nicht Rechnung getragen wird. Jedoch besteht hiermit noch eher die Möglichkeit, unterschiedliche Persönlichkeiten zu erfassen und auch messbar zu machen.

[5] Vgl. Mehrmann (2004), S. 119 f.
[6] Vgl. Asendorpf (2005), S. 11.
[7] Vgl. Simon (2006), S. 113.
[8] Vgl. Asendorpf (2005), S. 141.

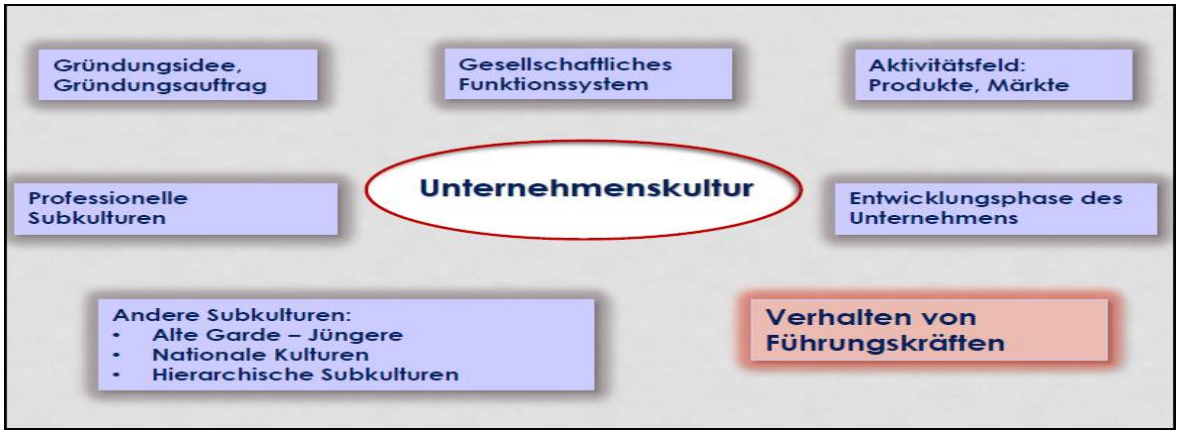
 ISBN 978-80-225-4656-0

2.3 Unternehmensethik und Unternehmenskultur

Im Rahmen der Unternehmenskultur geht es um die Entwicklung kultureller Wertmuster innerhalb von Unternehmen. Denkhaltungen und Paradigmen werden von Mitarbeitern und dem gesamten Unternehmen gemeinsam geteilt und das Auftreten nach außen wird dadurch geprägt. Das gemeinsame Tragen von den kulturellen Werten soll zur verstärkten Integration des Einzelnen, zur verbesserten Koordination unterschiedlichster Unternehmensbereiche, zur erhöhten Motivation aller Beteiligten und dadurch idealerweise auch zur Erhöhung und Verbesserung des Unternehmenserfolges führen.[9] Um dann die Prozesse leichter nachvollziehbar zu gestalten und Verantwortungen klar definieren zu können, ist es notwendig, diese im Rahmen einer Prozesslandkarte in einer Ablauf- und Aufbauorganisation darzustellen. In den meisten Fällen sind Unternehmenskulturen historisch gewachsen und können durch ihren komplexen und vielschichtigen Charakter dazu beitragen, dass geplante Änderungen in einem Unternehmen zunächst ablehnend bewertet werden.[10] Um diesen Konflikt und die dysfunktionale Folge der mangelnden Anpassungsfähigkeit und -bereitschaft nicht vorherrschend werden zu lassen, ist es eine unabdingbare Voraussetzung, Motivationspotenziale und Sinnperspektiven zu vermitteln.[11] Die nachfolgende Abbildung zeigt jene Kräfte, die zusammenwirken, um eine Unternehmenskultur entstehen lassen zu können und daraus ist auch erkennbar, dass dem Verhalten von Führungskräften in einem Unternehmen ein vorbildwirksamer Charakter zukommt.

Abbildung 3

Die verschiedenen Bestandteile der Unternehmenskultur



Quelle: Konfliktkultur (o. J.), online

Nach Edgar Schein ist „die Unternehmenskultur eine Menge geteilter, als gegeben angesehener, unausgesprochener Annahmen, die mehrere Personen haben und die bestimmen, wie diese ihre Umwelt wahrnehmen, über sie denken und auf sie reagieren“12. Zahlreiche (Wirtschafts-)Psychologen haben sich in Folge mit den unterschiedlichsten Modellen und Typen der Unternehmenskultur beschäftigt, wobei hier zwischen den verschiedenen Kulturarten unterschieden werden kann.13 Personen- und Machtkultur sind mitarbeiterorientiert, da sich die Akteure nach Fähigkeiten und Fertigkeiten voll im Unternehmen entfalten können. Machtkulturen sind typisch für familiengeführte Strukturen, da das Management die Mitarbeiter wie Familienmitglieder behandelt und Macht, Autorität und

[9] Vgl. Unternehmenskultur (o. J.), online.
[10] Vgl. Konfliktkultur (o. J.), online.
[11] Vgl. Fichtner (2008), S. 81 ff.
[12] Vgl. Schein (1996), S. 229 ff.
[13] Vgl. Weissmann (2004), S. 38.

Loyalität wichtige Werte im Unternehmen sind. Allerdings spielen Statussymbole eine große Rolle und das Management schmückt sich mit Symbolen der Macht. In so einem Gefüge ist es gut, sich mit dem Management *gut zu stellen*, die Leistung des Einzelnen wird sehr subjektiv beurteilt. Genau das Gegenteil ist in einer personenkulturgeprägten Organisation zu beobachten, da es in solchen Unternehmen kaum Hierarchien gibt. Die Eigenverantwortung wird großgeschrieben und im Unternehmen herrscht ein gutes Kooperationsklima. Die Arbeitsplätze sind persönlich gestaltet und der Meinungsvielfalt wird breiter Raum gegeben.[14] Die Aufgaben- und Rollenkulturen stellen die Rolle in einem Unternehmen in den Vordergrund, wobei aber die Rollenkultur dazu führt, dass Stellenbeschreibungen zu einem sehr eingeengten Aktionsradius des Mitarbeiters führen. Solche Unternehmen sind geprägt durch Bürokratie und jeder im Unternehmen hat seine klar definierte Rolle. Freiräume der Mitarbeiter werden hier nicht ermöglicht und alles im Unternehmen ist standardisiert. Diese Kultur findet sich vornehmlich in großen Weltkonzernen, wo oftmals Personen über Kontinente gemeinsam an einer Aufgabe arbeiten. Damit hier die Positionen klar über die Aufgabenbereiche des Einzelnen erkennbar sind, gibt es in diesen Unternehmensarten exakte Stellenbeschreibungen und genau Berufsbezeichnungen. Die dem gegenüberstehende Aufgabenkultur fördert die Leistung, da effizientes Arbeiten wichtiger ist als das Einhalten von starren Regeln. Im Dienste der Aufgabe kann sich ein Mitarbeiter schon einmal über eine Anordnung hinwegsetzen und somit ist die Aufgabenkultur die Weiterentwicklung der Rollenkultur, da die Unternehmen hier bemüht sind, sich jeden Tag neuen Herausforderungen zu stellen und die Erfüllung nicht nur ausschließlich in der Freizeit gesucht wird.[15]

3 Personalethik

3.1 Praktische Relevanz

Ausgehend von den Ausführungen unter den Punkten 0 bis 0 ist erkennbar, dass Personalmanagement die unterschiedlichen Bedürfnisse der Mitarbeiter zu berücksichtigen hat, um eine erfolgreiche Zusammenarbeit ermöglichen zu können. Eine offene, auf Feedback und Wertschätzung aufgebaute Unternehmenskultur und ein auf die unterschiedlichen Persönlichkeiten eingehender Führungsstil führen dazu, dass der einzelne Mitarbeiter ein Wertschätzungsgefühl bekommt. Hier ist erkennbar, dass Emotionen eine besondere Rolle spielen und weiterhin, dass Mitarbeiter nicht in Form eines Kollektivs, sondern als Individuum zu sehen sind.[16] Der Mensch durchläuft verschiedene Phasen bzw. verschiedene Abschnitte im Erwerbsleben. Werden die Phasen auf das gesamte Leben bezogen, handelt es sich im Allgemeinen mit der Ausbildung, der Erwerbsarbeit und dem Ruhestand um drei große Phasen. Werden jedoch die heutigen Lebenszyklen betrachtet, ist erkennbar, dass dieses Drei-Phasen-Modell neu überdacht werden muss. Daraus resultiert die Wesentlichkeit der Lebensphasenkonzepte für Organisationen und Beschäftigen. Die Gründe, warum das Drei-Phasen-Modell in der allgemeinen Form nicht mehr gültig ist, liegen in den laufenden Veränderungen am Arbeitsmarkt, in der verlängerten Ausbildungszeit und in der Weiterbildung als lebenslanger Prozess. Die Linearität von Berufsverläufen nimmt ab und die Lebensperspektiven sind grundsätzlich variabler geworden. Eine weitere Veränderung liegt in der höheren Teilzeitbeschäftigung von Frauen, da hier aufgrund von Familiengründungen häufig Erwerbsunterbrechungen auftreten. Die dadurch auftretenden Einkommensschwankungen betreffen jedoch auch Männer, die mittlerweile auch schon gesellschaftlich anerkannte Betreuungsleistungen für Kinder übernehmen. Oftmals ist aber auch erkennbar, dass ein Einkommen nicht mehr ausreicht, um den Lebensunterhalt bestreiten

[14] Vgl. Weissmann (2004), S. 39 ff.
[15] Vgl. Weissmann (2004), S. 40 ff.
[16] Vgl. Miebach (2012), S. 17.

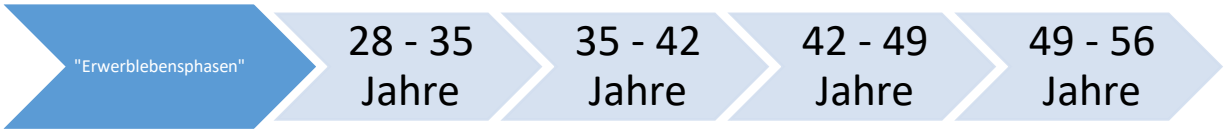
 ISBN 978-80-225-4656-0

zu können; daher kommt es oftmals zu einer Doppel- bzw. Mehrfachbelastung. Die daraus entstehenden verschiedenen Lebensperspektiven führen dazu, dass ein Umdenken im Erwerbsleben notwendig ist, um die Gesamtheit der Mitarbeiter in ihren individuellen Lebensphasen zu fördern und zu unterstützen.[17] Hier setzt dann die praktische Relevanz der Personalethik ein, denn durch das verstärkte Eingehen auf die verschiedenen Lebensphasen und deren Übergänge (bspw. vom Erwerbsleben in die Ruhestandsphase) wird eine bessere Bindung an das Unternehmen ermöglicht.

3.2 Notwendigkeit der Personalethik

Gerade die Phase des Erwerbslebens ist dadurch gekennzeichnet, dass die „Sturm-und-Drang-Phase“ der Jugend abgeschlossen ist und sich die Individuen im Unternehmen zu positionieren beginnen. Rationelles, konzeptionelles Handeln steht im Vordergrund und die ersten Rückschläge führen zu selbstkritischen Reflexionen. In dieser Lebensphase werden die meisten Jahre im Erwerbsleben verbracht, sodass hier zielführende Personalentwicklungsmethoden notwendig sind, um als Organisation ermutigend und motivierend wirken zu können. Daraus resultieren auch komplett neue Sozialisationsprozesse.[18] Wie aus der nachfolgenden Abbildung ersichtlich ist, können hier nun verschiedene Zeitabschnitte unterschieden werden.

Abbildung 4
„Haupt-“ und „Unterlebensphasen“ der Erwerbslebensphase mit Altersangaben



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an: Abels et al. (2008), S. 7 ff.

Als Unterphasen können folgende Zeitabschnitte gesehen werden:[19]

- Ordnung, Logik, Systematik (28-35 Jahre): Entwicklungsziele sollen auf das Unternehmen ausgerichtet werden, um einer passiven Karriereplanung entgegenzuwirken. Da die Eigenverantwortung stark ausgeprägt ist und der Mitarbeiter sich in der Phase im Unternehmen beginnen möchte, zu positionieren, ist die autonome Handlungs- und Urteilsfähigkeit hier eine wichtige Eigenschaft. Diese gehört durch aktive Zielvereinbarungsgespräche unterstützt und gefördert.[20]
- Positionierung im Unternehmen, Rückschläge, Lebenskrise (35-42 Jahre): Rückschläge, erste Ansätze der Sinnfrage und selbstkritische Reflexionen sind in der Phase die maßgeblichen Punkte. Hier bedarf es einer gewissen Sensibilität durch die Organisation, um die hier gestellte Frage nach dem „Sinn des Lebens“ nicht in eine frühe Midlife-Crisis münden zu lassen. Gewonnene Routine kann positiv genutzt werden, um neue Aufgaben und Herausforderungen anzunehmen.[21]
- Synthese und Nachhaltigkeit, Erfahrungssicherung (42-49 Jahre): Diese Phase ist dadurch gekennzeichnet, dass biologische Änderungen, wie beispielsweise der Beginn der Menopause bei den Frauen oder mögliche gesundheitliche Schwierigkeiten durch

[17] Vgl. Eberherr/Fleischmann/Hofmann (2007), S. 16.
[18] Vgl. Abels et al. (2008), S. 8.
[19] Vgl. Abels et al. (2008), S. 5.
[20] Vgl. Abels et al. (2008), S. 158 ff.
[21] Vgl. Abels et al. (2008), S. 159 u. S. 187 ff.

permanente Überbelastung dazu führen, dass die Krise der Lebensmitte zu einer Neuorientierung führen können. Männer haben hier oft das Gefühl des Versagens, da sie, falls sie bis jetzt keine Führungsposition erreicht haben, diese wahrscheinlich auch nicht mehr erreichen werden. In dieser Phase soll die Nachhaltigkeit jedoch dadurch geschaffen werden, dass möglicherweise die Arbeitszeit verringert wird oder eine Neuorientierung in Aussicht gestellt wird, um die Wertschätzung voranzutreiben.[22]

- Orientierung am Wesentlichen (49-56 Jahre): Die Krisen der vorherigen Phasen sind konstruktiv überwunden worden und die Individuen schöpfen neue Kräfte. Jedoch läuft diese Altersgruppe, die sich zwischen 49 und 56 Jahren befindet, Gefahr, dass sie im Erwerbsleben diskriminiert wird. Die Rede ist hier beispielsweise von „Altersstarrsinn", da diese Generation oftmals der Rente näher als dem Erwerbsleben steht. Aber es kann auch das Gegenteil bewiesen werden, da durch die Erfahrung und den dadurch möglichen „Panoramablick" weite Zeitspannen überblickt werden können und die stringente Verbindung dadurch leichter gesehen werden kann. Komplexität und Dynamik werden durch die Erfahrung besser miteinander in Verbindung gebracht und führen dazu, dass Fehlentwicklungen früher erkannt werden. Diese Generation zeichnet sich somit durch besondere Qualifikationen aus und steht bedingt durch viele Krisensituationen mittlerweile auch wieder im Mittelpunkt der unternehmerischen Bemühungen.[23]

Hier ist erkennbar, dass abhängig von den verschiedenen Phasen verschiedene Präferenzen vorliegen und somit neben dem Personalmanagement auch der Kodex der Personalethik darauf Rücksicht nehmen muss. In den nachfolgenden Ausführungen werden nun mit Schwerpunkt „Personal" beispielhafte Punkte für einen Personalethikkodex dargestellt.

4 Institutionalisierung der Personalethik durch Entwicklung eines Ethik-Kodexes

Basierend aus den Ausführungen unter Punkt 0 wird nun beispielhaft ein sogenannter Ethik-Kodex entwickelt, mit dessen Hilfe die Bindung des Mitarbeiters ans Unternehmen durch wertschätzendes Verhalten vergrößert werden kann. Nachfolgende Ausführungen sind beispielhaft und nach Studien diverser Ethik-Kodizes entstanden.[24] Im Wesentlichen muss der Ethik-Kodex von den leitenden Angestellten sowie von Führungskräften des Unternehmens wahrgenommen werden, um hier vorbildlich zu wirken. Diese sind auch die ersten Ansprechpartner für die Mitarbeiter und können aufgrund der Kenntnis der individuellen Stärken und Schwächen notwendige Maßnahmen mit den Mitarbeitern gemeinsam ausarbeiten und umsetzen. Die Mitarbeiter werden motiviert, aktiv, verantwortungsvoll und eigenverantwortlich ihre Tätigkeitsfelder zu gestalten und auch nach außen hin engagiert aufzutreten. Der dadurch entstehende Werbeeffekt soll dazu dienen, dass neue zusätzliche Mitarbeiter gewonnen werden können, um die Kunden ausreichend und kompetent betreuen zu können.[25]

- Personalrekrutierung: durch Stellenbeschreibungen durch die Berücksichtigung von Initiativbewerbungen, aber auch durch die Besetzung mit bereits intern beschäftigten Mitarbeitern. Bei der Auswahl wird nach einem festgelegten Verfahren vorgegangen, um die größtmögliche Sorgfalt und Objektivität zu gewährleisten.

[22] Vgl. Abels et al. (2008), S. 187 ff.
[23] Vgl. Abels et al. (2008), S. 198 ff.
[24] Vgl. beispielsweise Ausführungen unter Ethikrichtlinien (o. J.), online.
[25] Die nachfolgenden beispielhaften Ausführungen beziehen sich themenbezogen auf das Humankapital und deren Wertschätzungsmöglichkeiten durch das Unternehmen. Der Teil der Ausführungen ist somit nur als ein Teil eines gesamten Unternehmensethik-Kodexes zu sehen.

 ISBN 978-80-225-4656-0

- Personaleinstellung: Nach dem positiven Absolvieren der Bewerbungsgespräche erfolgt die Einstellung und der Mitarbeiter bekommt neben der nötigen Infrastruktur auch umfangreiche Informationen über das Unternehmen. Dadurch soll der Mitarbeiter während der Einarbeitungs- und Anpassungsphase einen guten und positiven Überblick über das Unternehmen erhalten. Einmal jährlich wird von der lokalen Leitung ein „Welcome day“ organisiert, wo den neuen Mitarbeitern Informationen über das Leitbild, die strategische Ausrichtung und über die geplante Entwicklung von Deloitte vermittelt werden.
- Weiterentwicklungsmöglichkeiten: Alle internen Mitarbeiter haben die Möglichkeit, sich auf interne Stellenbeschreibungen zu bewerben, um sich auch innerhalb ihres Tätigkeitsfeldes weiterentwickeln zu können.
- Mitarbeiter- und Karrieregespräche: Es besteht die Möglichkeit, regelmäßig mit dem direkten Vorgesetzten umfassend zu kommunizieren. Darüber hinaus gibt es ein jährliches, nicht anlassbezogenes Gespräch zwischen dem Mitarbeiter und seinem direkten Vorgesetzten, das in strukturierter Form geführt wird. Es dient zur Besprechung und zur Beurteilung des vergangenen Arbeitsjahres und zur Planung und Zielfestsetzung des zukünftigen Jahres
- Work-Life-Balance: Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird mithilfe von flexiblen Arbeitszeitmodellen, Gleitzeitregelungen sowie Möglichkeiten der Telearbeit und des Jobsharings gefördert
- Teamentwicklung: Die Optimierungspotenziale eines Teams bzw. einer Gruppe sollen mithilfe vom gemeinsamen Erarbeiten von Gruppenzielen, Festlegung von Rollen und Aufgaben und durch Feedback und Kommunikation gefunden und ausgeschöpft werden.
- Leistungsanreize: Es gibt individuelle Gehaltserhöhungen und verschiedene Arten von Prämien, wobei aber auch auf die Transparenz der Leistungsanreize geachtet wird.
- Weiterbildung und arbeitsplatzbezogene Entwicklung: Aufgrund der rasanten Weiterentwicklung der Gesetzgebung müssen und dürfen Mitarbeiter an Ausbildungsprogrammen teilnehmen, die sowohl fachlich wie auch zeitlich mit ihrer Tätigkeit vereinbar sind.

Durch diese Punkte versucht das Unternehmen, erfolgreiche und zufriedene Mitarbeiter zu bekommen und auch nach außen hin eine Vorbildwirkung zu haben, um für hoch qualifiziertes Personal ein interessanter Arbeitgeber zu sein. In weiterer Folge führen erfolgreiche und zufriedene Mitarbeiter zu erfolgreichen und zufriedenen Kunden und Lieferanten und somit dann auch zu einem erfolgreichen Unternehmen.

5 Fazit

Personalethik und Personalmanagement befinden sich im Brennpunkt der vorherrschenden Altersstruktur auf der einen Seite und der unterschiedlichen auf dem Arbeitsmarkt im Moment vorhandenen Generationen auf der anderen. Beides sind wesentliche Bestandteile, um hier eine zielorientierte und wertschätzende Personalpolitik zu betreiben. Dabei ist zu berücksichtigen, dass das menschliche Individuum nach ständiger Balance und nach ständigem innerem Gleichgewicht mit dem Ziel strebt, dass es ihm so gut wie möglich geht und er so wenig wie möglich Probleme hat. Die im menschlichen Gehirn vorhandenen Regelungsparameter sind so eingestellt, dass der Prozess des Suchens nach dem Gleichgewicht auf emotionaler Basis ein Leben lang vorhanden ist. Daraus ergibt sich, dass mithilfe von Persönlichkeitsmodellen Persönlichkeitsstrukturen erkannt werden sollen. Um hier geeignete Anreiz- und

Motivationsmodelle entwickeln zu können, muss die Persönlichkeitsstruktur der Mitarbeiter bekannt sein, um die richtigen Modelle wirksam zum Einsatz zu bringen. Zusammenfassend lässt sich daher ableiten, dass neben einer offenen Unternehmenskultur, eine wertschätzende Führungskultur und eine prägnante Arbeitgebermarke vorhanden sein sollen, um das Humankapital als wertsteigernde und somit als vorteilhafte Ressource im Wettbewerb einsetzen zu können. Mit einem Ethik-Kodex zeigt das Unternehmen deutlich auch nach außen, dass hier eine wertschätzende Unternehmenskultur vorhanden ist.

Literaturverzeichnis (References)

Abels, H., Honig, M.-S., Irmhild, S. & Weymann, A. (2008). *Lebensphasen: Eine Einführung.* Wiesbaden: Springer. ISBN 978-3-5311-6024-5.
Asendorpf, J. (2005). *Psychologie der Persönlichkeit*; 3. Auflage. Berlin: Springer Verlag. ISBN 978-3-6625-4941-4.

Eberherr, H., Fleischmann, A. & Hofmann, R. (2007). *Altern im gesellschaftlichen Wandel. Altersmanagement als integrative organisationale Strategie.* In I. Koall, V. Bruchhagen & F.

Höher, Diversity Outlooks. *Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung* (S. 82 - 96). Münster: International Specialized Book Service. ISBN 978-3-8258-9745-1.

Fichtner, H. (2008). *Unternehmenskultur im strategischen Kompetenzmanagement*. Bremen: Gabler Edition Wissenschaft. ISBN 978-3-8349-1242-8.

Hümmerich, K. (2008). *Arbeitsrecht; Band 1*. Bonn: Deutscher Anwaltverlag. ISBN 978-3-8240-0365-5.

Kaudela-Baum, S., Nagel, E., Bürkler, P. & Glanzmann, V. (2011). *Führung lernen: Fallstudien zu Führung, Personalmanagement und Organisation.* Heidelberg: Springer. ISBN 978-3-6625-6311-3.

Mehrmann, E. (2004). *Der Weg in die Personalberatung.* Wiesbaden: GWV Fachverlage. ISBN 978-3-4091-2669-4.

Miebach, B. (2012). *Organisationstheorie: Problemstellung – Modelle – Entwicklung*; 2. Auflage. Wiesbaden: Springer. ISBN 978-3-5311-7533-1.

Schein, E. (1996). *Culture: The missing conzept in organization studies. Administrative Science Quarterly*, 41(2), S. 228-245.

Simon, W. (2006). *Persönlichkeitsmodelle und Persönlichkeitstests.* Offenbach: Gabal-Verlag. ISBN 978-3-8974-9636-1.

Weissmann, W. (2004). *Unternehmenskultur.* Wien: Facultas.

Statista – Angestellte (2015): online unter: http://de.statista.com/statistik/daten/studie/161295/umfrage/internetnutzer-nach-berufsgruppen/ – Abruf 3.11.2019.

Statista – Abrufbereitschaft (2015): online unter: http://de.statista.com/statistik/daten/studie/161295/umfrage/internetnutzer-nach-berufsgruppen/ – Abruf 3.11.2019.

Wirtschaftslexikon (o. J.): online unter: http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/f%C3%BChrung_und_f%C3%BChrungstheorien/f%C3%BChrung_und_f%C3%BChrungstheorien.html – Abruf 3.11.2019.

Unternehmenskultur (o. J.): online unter: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55073/unternehmenskultur-v7.html – Abruf 3.11.2019.

Konfliktkultur (o. J.): online unter: http://www.konfliktkultur-in-unternehmen.de/umsetzung.php – Abruf 09.02.2017.

Ethikrichtlinien (o. J.): online unter: https://www.impulse.de/recht-steuern/ethikrichtlinien/1029903.html – Abruf 3.11.2019.

BITKOM (2010): online unter: https://www.itdz-berlin.de/dokumente/splitter/splitter_2010_2.pdf – Abruf 12.2.2017.

Contact

Georg Sievers
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Externý doktorand
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika

Tímové vodcovstvo, jeho pozitíva a úskalia
Team leadership – its strengths and weaknesses

Zuzana Skorková

Abstract
Team leadership has become one of the most popular and fast growing areas of leadership theory and research. Teams are defined as organizational groups made up of members who are interdependent, share common goals, and need to coordinate their activities to achieve these goals. Project teams are a good example. The aim of our paper is to provide a theoretical framework for team leadership. The Case Study about the tragedy on Mount Everest in 1996 details the failure of a leader. Case study highlights the risks and challenges the leader must face when leading a team.

JEL classification*: M20, M54*
Keywords*: team leadership, team leader*

1 Úvod

„Úspešná teória vodcovstva bude pravdepodobne zameraná na tím."

O. Franks, R. Rawlinson, 2006

V posledných rokoch vidíme silnú tendenciu zmeny vysokých, hierarchických organizačných štruktúr na ploché štruktúry, postavené na sebaorganizujúcich sa tímoch. Tímy definujeme ako organizačné skupiny zložené z navzájom závislých členov, ktorí sa podieľajú na dosahovaní spoločných cieľov a to prostredníctvom vzájomnej koordinácie svojich aktivít. Tímy sa stali základnou jednotkou pre delegovanie právomoci (Lorinkova – Pearsall – Sims, 2013) - dosť veľké na demonštráciu kolektívnej sily a synergie širokej škály talentov svojich členov avšak dostatočne malé na efektívnu spoluprácu a spájanie. (Jones – Takao, 2011), (Chou – Lin – Chou, 2012). Tímová práca má svoje špecifiká, ktoré kladú veľké nároky aj na samotných vodcov. Koncept tímového vodcovstva, je postavený vo väzbe na vedenie tímu. Viacerí autori tvrdia, že pri tímoch môže byť vodcovstvo rozhodujúcim faktorom v tom, či tím uspeje alebo zlyhá. V našom príspevku sa venujeme tímovému vodcovstvu, jeho silným i slabým stránkam. Prinášame rozbor tímového vodcovstva v prípadovej štúdii, ktorá poukazuje na zlyhanie vodcov pri vedení tímu. Detailne rozoberáme príčiny zlyhania vodcov pri vedení tímu a navrhujeme možnosti ich riešenia.

1.1 Teoretické vymedzenie pojmu „tímové vodcovstvo"

Ljudvigová (2016) tvrdí, že až donedávna sa konceptu tímového vodcovstva nepodarilo získať dôstojné miesto v literatúre o vodcovstve. Úloha vodcovstva v tímoch sa začala skúmať približne v 50. rokoch minulého storočia. V 60. a 70. rokoch vo výskume tímov dominovali otázky týkajúce sa efektívnosti tímov, ich možného rozvoja a zdokonaľovania, a to prostredníctvom zásahov zo strany vodcu. Hlavným heslom týchto výskumov bolo monitorovanie tímového výkonu. Avšak súčasné výskumy sa skôr zameriavajú na vplyv emocionálnych a behaviorálnych faktorov na úspech a schopnosť prežitia tímu. Neraz sa vo výskumoch objavujú faktory ako sú dôvera, súdržnosť, vzdelávanie a pocit zodpovednosti.

Ako tvrdí (Steigauf, 2011) podstatným rozdielom voči iným teóriám vodcovstva je fakt, že pri tímovom vodcovstve môže byť vodcovská funkcia vykonávaná tromi spôsobmi:

- **Vodcom v prospech tímu.** Tento prístup je zároveň označovaný *za tzv. tradičný pohľad na tímové vodcovstvo.* Je to pohľad sústredený najmä na lídra, ktorý sa má síce snažiť

udržiavať v tíme otvorenú diskusiu, riešiť s členmi tímu konflikty, ale i udržať kontrolu, centralizovať rozhodnutia, čím buduje a chráni svoju vlastnú autoritu. Prirodzene, tento prístup sa nevyhol silnej kritike, ktorá poukazovala na možnosť manipulácie s členmi tímu a ich finálnu neschopnosť ovplyvniť rozhodovanie v tíme.

- **Zdieľaná samotnými členmi tímu**. Zdieľaný model vodcovstva v rámci tímového vodcovstva označuje literatúra ako *tímovú vodcovskú spôsobilosť*. Práve na ňu upozorňovali vo svojom výskume už Manz a Sims (1993), ktorí tvrdia, že tímy s vysokou výkonnosťou nemajú formálnu štruktúru vedenia. Rolu vodcu preberajú jednotliví pracovníci s príslušnými vedomosťami, znalosťami a zručnosťami tak, že poskytujú svoje názory v rámci špecifickej situácie, ktorú ale tím rieši ako celok. To znamená, že členovia tímu prijímajú rozhodnutie spoločne, a to na základe názoru toho člena tímu, ktorý má s problémom najviac skúseností. Všetci členovia tímu sú si zároveň v tomto smere rovní.
- Kombináciou týchto dvoch spôsobov – kedy má síce tím určeného formálneho vodcu, avšak ten sa snaží v čo najväčšej miere delegovať svoje rozhodovacie právomoci na tímových členov.

Komparáciu tradičného a zdieľaného modelu tímového vodcovstva prináša tabuľka 1.

Tabuľka 1
Komparácia tradičného a zdieľaného modelu tímového vodcovstva podľa Yukla.

Porovnávacie kritériá	*Tradičný pohľad na tímové vodcovstvo*	*Vodcovstvo zdieľané členmi tímu*
Zodpovednosť v tíme	Zodpovednosť v rukách vodcu	Zodpovednosť na všetkých členoch tímu, vrátane vodcu
Prijímanie rozhodnutí	Vykonáva vodca	Vykonávajú všetci členovia skupiny
Pozícia lídra v tíme	Líder si stráži svoju pozíciu a upevňuje moc	Pozícia nie je zdôrazňovaná a moc nie je demonštrovaná
Vnímanie tímu lídrom	Tím je skupinou individualít	Tím je silnou kolektívnou entitou
Orientácia na úlohy	Realizovaná lídrom	Realizovaná všetkými členmi tímu
Orientácia na súdržnosť	Nie je realizovaná systematicky, neraz vôbec	Zdôrazňovaná, zdieľaná a podporovaná všetkými
Sociálno-emocionálne procesy	Líder ich odmieta, resp. ignoruje	Líder ich veľmi pozorne sleduje
Prejavy emócií	Ignorovanie, odmietanie	Podpora k ich prejavu,

Zdroj: voľne spracované podľa YUKL, G. 2010. Leadership in organizations. Seventh edition. New Jersey : Pearson Prentice Hall, 2010, 644 s. ISBN 978-0-13-815714-2.

1.2 Hillovej model vedenia tímov

Susan Kogler Hill vytvorila model s názvom The Hill Model for Team Leadership. Northouse (2016) tvrdí, že model je navrhnutý tak, aby zjednodušil a objasnil zložitú povahu vedenia tímov a poskytol ľahký nástroj na podporu rozhodovania tímových vodcov.

Tento model začína rozhodnutím vodcu o tom, či bude len monitorovať aktivity alebo i konať na základe interných a externých podnetov, pričom však má na zreteli tímovú efektívnosť. Čiže ako prvý krok je buď monitorovať aktivity alebo konať. Dôležité je, aby bol vodca schopný hľadať informácie, aby bol schopný porozumieť súčasnému stavu fungovania tímu (vyhľadávanie informácií), a potom sa tieto informácie musia interpretovať, aby sa mohol

vedúci správne rozhodnúť a konať (štruktúrovanie informácií). Ako hovorí Northouse (2016), ak je leader svedkom prejavu tímovej slabosti, podnikne nápravné kroky (akciu). Ak ale monitoruje tím a vidí, že funguje efektívne, bude pokračovať iba v monitorovaní, bez zbytočných zásahov. Vedúci musí byť schopný definovať, či tím potrebuje pomôcť s výkonom samotnej úlohy, vnútorným problémom, výzvou týkajúcou sa údržby alebo problémom pochádzajúcim z externého prostredia. Ako hovorí Whardwick (2010) je kľúčové zamerať tím na efektívne využitie času a schopností jednotlivých členov tímu na splnenie úlohy. Vodca musí zasiahnuť, ak vidí, že tím rieši vnútorný konflikt alebo sa odklonil od pôvodnej úlohy. Vodca musí byť takisto schopný urobiť zásah i do externého prostredia, pokiaľ je práve externé prostredie zdrojom tímových problémov.

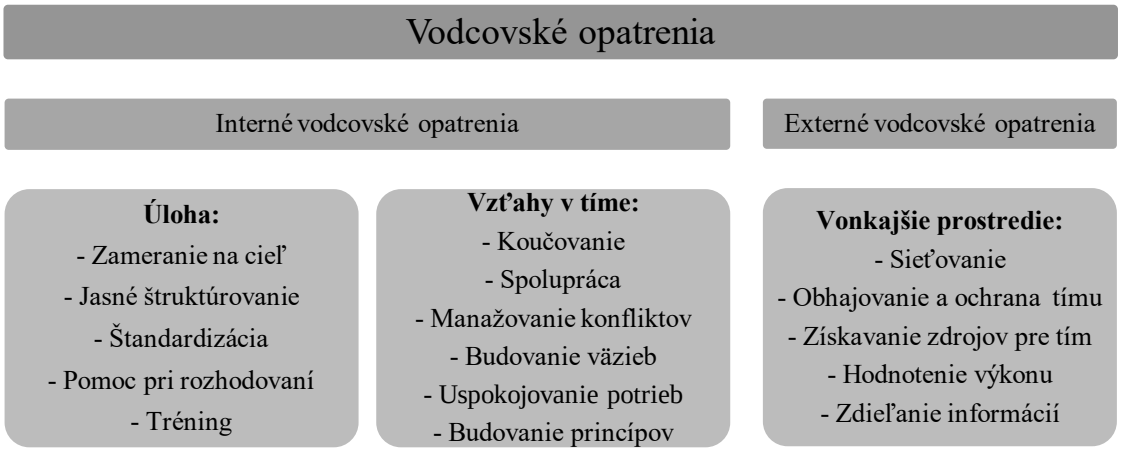
Model takisto poskytuje návod ako problémy riešiť. Ak sa vyžaduje aktivita smerom do vnútorného prostredia tímu, tímový vedúci môže – realizovať techniky vedúce k uľahčeniu rozhodovania, lepšiemu definovaniu cieľov, štruktúrovanie výsledkov, zabezpečenie školenia pre členov tímu. V prípade interpersonálnych problémov môže vodca zvoliť koučovanie tímu v oblasti medziľudských vzťahov a spolupráce, riadenie konfliktov a otázok týkajúcich sa moci, budovania záväzkov, uspokojovania potrieb jednotlivých členov alebo modelovania etických postupov. Aktivity smerujúce do vonkajšieho prostredia sa týkajú najmä vytvárania siete vzťahov v externom prostredí, obhajovanie tímu pred externým prostredím, vyjednávanie smerom nahor s cieľom zabezpečiť potrebné zdroje, podporu a uznanie pre tím, ale i hodnotenie efektívnosti tímu, zdieľanie informácií o externom prostredí s tímom. Clark (2015) tvrdí, že správnym vykonaním uvedených krokov je vedúci schopný vytvoriť vysoký výkon prostredníctvom funkcií údržby a rozvoja. Vedenie tímu môže využiť osem charakteristík tímovej dokonalosti na hodnotenie zdravia tímu a na zistenie, či existujú nedostatky, ktoré je potrebné riešiť. Northouse (2016) ich charakterizoval ako:

- jasné ciele tímu,
- štruktúra zameraná na výsledky,
- kompetentní členovia tímu,
- jednotný záväzok,
- atmosféra spolupráce,
- normy excelentnosti,
- vonkajšia podpora a uznávanie,
- vedenie postavené na pevných princípoch.

Hillovej model ukazuje, že úlohou lídra je urobiť všetko, čo je potrebné na pomoc tímu pri dosahovaní efektívnosti.

 ISBN 978-80-225-4656-0

Obrázok 1



Zdroj: spracované podľa Northouse, P. G. (2016). Leadership : theory and practice. 7th ed. Los Angeles : SAGE Publications, 2016. 494 s. ISBN 978-1-4833-1753-3.

2 Metodika práce

Hlavnou metódou nášho výskumu je kazuistika – teda prípadová štúdia. Všeobecná definícia prípadovej štúdie hovorí, že ide o intenzívne štúdium jedného konkrétneho prípadu, teda jedinej situácie, jedného človeka, jedného problému. Je to metóda kvalitatívna, pretože skúma súčasné fenomény do ich hĺbky v ich súčasnom kontexte.

V rámci prípadovej štúdie analyzujeme dôvody zlyhania vodcu pri vedení tímu pri výstupe na Mount Everest v roku 1996, kedy počas jednej noci zahynulo na tejto hore 15 horolezcov. Kladieme si otázku či a za akých okolností by zmena správania sa vodcu mohla zabezpečiť záchranu ľudských životov.

3 Prípadová štúdia o tímovom vodcovstve

Mount Everest – hora, kde je výstup dobrovoľný, ale návrat povinný

Mount Everst (nepálsky Sagarmatha) je najvyššia hora Zeme. Nachádza sa v Himalájach. Jeho výška je neuveriteľných 8 848 metrov. O tom, že smrť číha na každom kroku sa presvedčilo viac ako 200 horolezcov, ktorí tu prišli o svoj život. Hovorí sa, že **„výstup na vrchol je čisto dobrovoľný, ale návrat je povinný.“** Táto zdanlivo jednoduchá veta v sebe ale ukrýva najdôležitejší cieľ každej jednej výpravy – vrátiť sa živý do bezpečia tábora. Napriek tomu, že sa nám daný cieľ môže zdať jednoduchý a všeobecne zaiste pochopiteľný, mnoho horolezcov zahynulo práve pri návrate do základného tábora, pretože si nevyrátali energiu, kyslík, fyzické i mentálne sily, či čas. Ako hovoria mnohí odborníci – Everest je miesto, kde aj malý zdravotný problém môže predstavovať smrteľné riziko. (Steigauf, 2011) Drobné rany sa nehoja, suchý kašeľ láme rebrá, vystavenie končatín mrazu z nich môže okamžite urobiť krehké sklo a telo začne napádať vlastné svaly, aby zostalo na žive. Je to miesto, kde sa silné búrky nepredvídateľne rýchlo vyvinú a často okradnú horolezcov o najvzácnejší prostriedok – zrak. V priemere iba jeden zo siedmich horolezcov skutočne dosiahne vrchol Everestu, doteraz ich tam bolo asi 700. Teraz si niekto môže položiť otázku: Prečo by som mal chcieť vystúpiť na vrchol? Odpoveď sa dá nájsť v odpovedi George Malloryho z roku 1924: „Pretože je proste tam.“ Mallory spolu s horolezcom Irvinom sa v roku 1924 zrútili, keď z hory zostupovali, pričom vrchol nedosiahli. (Steigauf, 2011)

Nasledujúca prípadová štúdia sa týka jediného dňa, ktorý sa v histórii horolezectva neslávne zapísal ako ten, počas ktorého zahynulo osem ľudí, z toho dvaja svetoznámi horolezci. Celá vtedajšia sezóna priniesla na Mont Evereste až 15 ľudských obetí, preto sa rok 1996 dodnes

považuje za jeden z najtragickejších (horšiu štatistiku priniesli ešte roky 2015 s 22 obeťami a rok 2014 so 16 obeťami). Celá katastrofa vyvolala širokú polemiku. Ľudia si začali klásť otázky, či je vôbec komercializácia výstupov dobrá. Podstatnejšou však bola otázka, či sa katastrofe dalo zabrániť, a teda či bola výsledkom série nešťastných udalostí alebo výsledkom série zlých rozhodnutí tímových vodcov?

Prvý dokázateľný a zdokumentovaný úspešný výstup na Mount Everst sa uskutočnil v roku 1953, realizovali ho Novozélanďan E. Hillary a šerpa Tenzing Norgay, v rámci britskej expedície, ktorú viedol J. Hunt. V danom roku šlo zároveň o jedinú expedíciu. O pár desiatok rokov sa situácia pod Mount Everestom dramaticky mení. V základnom tábore sa počas jarnej sezóny schádzajú stovky horolezcov a ich nosičov. Veľkú reklamu výstupom na tento vrchol urobil americký horolezec a filmový režisér David Breashears, ktorému sa podarilo na vrchol úspešne priviesť známeho milionára Dicka Bassa z Texasu. Ten mal v čase výstupu už 55 rokov a bol dovtedy najstarším horolezcom, ktorý úspešne na horu vystúpil. Jeho výkon sa stal jedným z kľúčových medzníkov v histórii výstupov na Mount Everest.

Komercializácii výstupov nijako nezabránili ani vlády jednotlivých krajín, z ktorých sa výstupy realizujú, nakoľko predstavujú významný príjem do štátneho rozpočtu a poskytujú prácu šerpom, hotelom a reštauráciám. Výstupy so sprievodcom na vrachol sa stali predmetom diskusií po celom svete. Tiež preto, že sa medzi sprievodcami komerčných expedícií objavovali muži, ktorí sami nikdy na Everest nevyliezli – napriek tejto neskúsenosti mali odvahu zobrať zodpovednosť za životy klientov.

3.1 Konkurenčný boj - Adventure Consultants vs Mountain Madness

O viac ako 10 rokov po výstupe Dicka Bassa bolo už v základnom tábore viac ako 400 ľudí. V roku 1996 sa tu zvádza tvrdý konkurenčný boj medzi dvomi komerčnými expedíciami, vedenými známymi profesionálnymi horolezcami – Scottom Fischerom a Robom Hallom.

Novozélanďan Robert Hall viedol spoločnosť Adventure Consultants. Táto firma sa mohla pýšiť sto percentnou úspešnosťou svojich výstupov. Sám Hall mal povesť absolútne spoľahlivého vodcu, ktorý dbá na bezpečnosť klientov. Hall nebol žiadnym nováčikom, na vrchol Everestu privádzal svojich klientov už od roku 1990 a podarilo sa mu tam úspešne priviesť takmer štyri desiatky z nich. Toto číslo bolo vyššie ako celkový počet ľudí, ktorí dosiahli Everest v priebehu dvadsať rokov od prvého výstupu E. Hillaryho z roku 1953. (Steigauf, 2011) Aj v roku 1996 sa Hall rozhodol pokoriť horu spolu s ôsmimi klientami. Hall mal medzi vodcami dobrú povesť – bol zodpovedný, dobre pripravený a zorganizovaný. Jeho tím mal aj vlastného lekára. O zdravie svojich klientov sa zaujímal. Klientom sa venoval individuálne. Platil dobre svojich zamestnancov. Bol efektívny, jeho klienti často hovorili, že dosiahli vrchol s tým najlepším komerčným vodcom. Na Everest účtoval klientom 65 000 USD za výstup. (Steigauf, 2011)

Bol plne rešpektovaný svojimi podriadenými, klientami, šerpami aj inými tímami. Vyjednával pracovné spory a koordinoval zdieľanie zodpovednosti. Vybral dátum na výstup tak, aby sa vyhol tlačenici, ktorá sa na Evereste vytvára. Používal tradičný 5-týždňový aklimatizačný proces, aby si jeho klienti zvykli na riedky vzduch, nakoľko na vrcholu Everestu je iba tretina kyslíka oproti úrovni morskej hladiny. Pokiaľ by horolezci boli vysadení z úrovne mora na vrchol, zomreli by v priebehu niekoľkých minút kvôli výškovej chorobe. Tak ako väčšina vodcov, i Hall zhromaždil svoj tím v Nepále, v marci a vzal ho do základného tábora, vo výške okolo 5 300 metrov, začiatkom apríla. Odtiaľ po dobu jedného mesiaca vykonávali tímy vyčerpávajúce stúpania, aby sa postupne aklimatizovali. Neustále sprevádzal klientov, ktorí sa ale postupne na ňom stávali závislí.

 ISBN 978-80-225-4656-0

Hallovým konkurentom bol skúsený Američan Scott Fisher, pochádzajúci zo Seattlu. Mal charizmu, bol označovaný za „rokovú hviezdu“ horolezectva. Aj on tušil, že komercializáciou výstupov na Mount Everest môže zarobiť a dosiahnuť úspech. Jeho agentúra niesla názov Mountain Madness a bola priamym konkurentom pre Adventure Consultants. Aj Fisherovi zverilo svoje životy osem klientov. Skúsenosti a sláva zrejme u Fischera vytvorili sebadôveru, snáď až prehnanú sebaistotu. Keď sa ho pred cestou pýtali na riziká, odpovedal novinárovi takto: *„Verím na 100 percent, že sa vrátim späť...Moja manželka verí na sto percent, že sa vrátim späť.“* Fisher prehovoril spisovateľa a horolezca Johna Krakauera k pripojeniu sa k expedícii a napísaniu článku pre Outside magazín s prehlásením ako: *„Hej, skúsenosť sa preceňuje. Nie je dôležitá nadmorská výška, ale váš postoj. Budete skvelí...Hovorím vám, že sme postavili cestu zo žltých tehál až na vrchol“.* Fischer urobil tieto prehlásenia, pričom nikdy neviedol žiadnu komerčnú expedíciu na vrchol.

Fischerov Mountain Madness bol od založenia v roku 1984 vo finančných problémoch. Na to, aby jeho rodina vôbec vyžila, museli využiť príjem jeho manželky, leteckej pilotky. V roku 1996 pocítil Fischer príležitosť súperiť s Robom Hallom. Ich súťaž o trhový podiel bol evidentná. Hall získal do svojho tímu novinára Krakauera. Fischer získal Sandy Pittmanovú, prominentnú nezávislú reportérku. Prítomnosť oboch reportérov sa stala neplánovanou dvojsečnou zbraňou, ktorá priliala ešte olej do horúceho ohňa vzájomnej konkurencie. Novinári síce zviditeľňovali výpravy celému svetu prostredníctvom reportáží, mnoho z nich potom denne zdieľali na internete. Toto ich konanie však vytváralo obrovský tlak na výkon na vodcov i na členov tímu. Jeden Hallov klient to okomentoval takto: *„Bol som znepokojený tým, že dôsledkom mohla byť snaha priviesť ľudí na ceste ďalej, ako chcú ísť oni sami. A platiť to mohlo dokonca aj pre samotných vodcov...to oni chceli dostať ľudí na vrchol hory, pretože potom o nich budú písať a kladne ich hodnotiť.“* (Steigauf, 2011)

3.2 Zlyhanie tímových vodcov

Potreba jasných inštrukcií pri výstupe na vrchol bola pre obidva tímy úplne kritická. Na rozdiel od tradičných horolezeckých tímo,v sa tieto skladali z cudzincov, so širokou škálou horolezeckej úrovne, vedomostí a schopností. Toto tvorilo obrovské nebezpečenstvo, nakoľko chyba jedinca mohla ohroziť život všetkých členov tímu. Hall sa snažil ukázať autoritu a všetkých členov varoval, že pri výstupe bude platiť jedine jeho slovo. Klienti sa snažili byť poslušní, veď boli na Hallovi, horských vodcoch a šerpoch úplne závislí. Hall však nezvolil dobrú stratégiu – kázal svojim klientom stúpať v tesnej blízkosti, max. v stometrových rozostupoch, čo znamenalo, že tím sa hýbal tempom najpomalšieho člena tímu. Často museli čakať, neraz viacerí v úzkych miestach, kde hrozili nehody. Nik nedosiahol vrchol do 13:00 hodiny, ako si dohodli pred cestou. **Ani v Hallovej a ani vo Fischerovej skupine nepadlo jasné rozhodnutie o tom, že sa skupina vracia, kvôli pokročilému času, bez dosiahnutia vrcholu.** Niektorí dosiahli vrchol až dve hodiny po dohodnutom limite. Nik im nekázal vrátiť sa skôr.

Počasie sa veľmi rýchlo otočilo. Členovia oboch tímov boli tak vyčerpaní, že sa stali pasívni a závislí na vedení vodcu. Zlyhala i technika a horskí vodcovia sa nemali medzi sebou ako zhovárať, keďže im nefungovali vysielačky. Iba dvom klientom sa podarilo dostať do bezpečia IV. tábora. Počasie zapríčinilo, že dvadsiati siedmi vyčerpaní a dezorientovaní horolezci ostali stratení. Fischer bol taký zničený výstupom, že sa cestou späť doslova plazil a musel vynaložiť všetky svoje sily na vlastnú záchranu. Tým stratil status vodcu. Róbert Hall sa dostal do bezvýchodiskovej situácie, kedy pomáhal pri zostupe totálne vyčerpanému klientovi – Dougovi Hansenovi. Ten trval na tom, že vrchol musí dosiahnuť, nakoľko to bol už jeho druhý pokus. Nebol dobre finančne zabezpečený a kvôli svojmu snu si musel nájsť druhú prácu. Výstupu sa mohol zúčastniť len kvôli tomu, že mu Hall poskytol výraznú zľavu. Trasu, ktorá im mala trvať pol hodinu, išli nakoniec desať hodín. Hall bol v bezvýchodiskovej situácii – potreboval si

zachovať tvár ako vodca a zároveň neopustiť klienta v bezvýchodiskovej situácii. Toto rozhodnutie ho stálo život.

Chyby oboch tímových vodcov z prípadovej štúdie možno zhrnúť nasledovne:

1. **Nerešpektovanie hlavného cieľa**. Ako hovorí Drucker (2012): *„To, čo odlišuje pravého vodcu od vodcu scestného, sú jeho ciele. O tom, či je efektívnou vodcovskou osobnosťou rozhoduje, či je kompromis, prijímaný v dôsledku reálnych obmedzení – (k nim môžu patriť politické, ekonomické, finančné či interpersonálne problémy) – kompatibilný s jeho poslaním a cieľmi, alebo sa od nich vzďaľuje.“* Hlavným cieľom každej výpravy na Mount Everest je bezpečný návrat do tábora. Preto platí už vyššie uvedená veta – *výstup je dobrovoľný, návrat dolu povinný.* U oboch tímov sa však tento cieľ prestal rešpektovať a nahradil sa novými cieľmi – najmä nutnosťou vystúpiť za každú cenu, niekedy označovanou ako *"horúčka z vrcholu,"* pričom ani jeden z vodcov nerešpektoval ani vopred známe obmedzenia (začať zostup už o 13:00 hodine). Tento dôvod považujeme za najkritickejší a rozhodujúci pre zlyhanie celej misie.

2. **Nerealistické vízie** – zopakujeme vyhlásenia S. Fishera:
   a. *„Verím na 100 percent, že sa vrátim späť...Moja manželka verí na sto percent, že sa vrátim späť.“*
   b. *„Hej, skúsenosť sa preceňuje. Nie je dôležitá nadmorská výška, ale váš postoj. Budete skvelí...Hovorím vám, že sme postavili cestu zo žltých tehál až na vrchol“.*
   Vyhlásenia R. Halla:
   a. „100% úspech Everestu.“
   b. „Je len málo toho, čo by som nemohol v horách zvládnuť.“

   V týchto sebavedomých vyhláseniach chýba akákoľvek pokora a snaha pripustiť ľudské limity. Drucker (2012) tvrdí, že vodca nesmie vnímať svoju pozíciu ako nadradenosť či výsadu. Ale hlavne ako zodpovednosť. Harry Truman mal vo svojej pracovni známy, už zľudovený citát, ktorý hovoril: *„Nemáš to už na koho hodiť. Zodpovednosť začína a končí u teba.“*

3. **Nízka kvalita členov tímu –** snaha o komercializáciu výstupov priviedla oboch vodcov do situácie, kedy sa snažili priviesť na vrchol amatérskych horolezcov, ktorí neboli fyzicky a psychicky pripravení čeliť podmienkam na Evereste. Boli to ľudia rôznych profesií – (novinári, patológ, poštový úradník) zväčša bohatí, ktorí síce športovali, avšak mali málo skúseností s výstupmi v takýchto výškach. Niektorí z klientov šli na vrchol v nových topánkach.

4. **Skupinové myslenie** – jednotliví členovia tímu boli tak zameraní na dosiahnutie vrcholu, že stratili realistický pohľad na celú situáciu a neboli schopní odporovať. Skupinové myslenie sa prejavuje v situácii, kedy sú jednotliví členovia tímu neschopní nestranného úsudku, pričom sú presvedčení o správnosti prijatého riešenia a neuvedomujú si možné riziká. Klienti – členovia oboch tímov, boli extrémne motivovaní dosiahnuť vrchol, avšak neuvedomovali si svoje limity ani reálne ohrozenia. Na svojich vodcoch boli závislí.

5. **Zlé organizačné zabezpečenie –** to sa prejavilo nezabezpečením tzv. fixných lán tesne pod vrcholom. Tie mali byť zabezpečené ešte pred začatím samotného výstupu na vrchol. K ich upevneniu však nedošlo. Na tento kľúčový fakt mali dohliadnuť samotní vodcovi – teda Fischer a Hall, ani jeden sa však o stav fixných lán pred výstupom nezaujímal.

 ISBN 978-80-225-4656-0

6. **Nerešpektovanie dohodnutých pravidiel –** všeobecne známym pravidlom je fakt, že ak chcú horolezci zostúpiť z hory ešte za relatívne bezpečných podmienok pri dennom svetle, musia začať zostup najneskôr o 13:00 hodine. Avšak nik z oboch tímov do 13:00 ani len nedosiahol vrchol hory. Bezpečné teda bolo otočiť sa a zísť dolu bez dosiahnutia vrcholu. Fischer mal však sám nedostatok síl a nikoho zo svojich klientov neobrátil pred kritickou hodinou dolu. Niektorí z jeho klientov dosiahli vrchol až dve hodiny po dohodnutom limite. Hall zlyhal ešte zásadnejšie, keď sa rozhodol počkať na mimoriadne obľúbeného člena tímu – Douga Hansena, čo ich oboch stálo život.
7. **Nesúlad slov a činov.** Obaja tímoví vodcovia síce na začiatku tvrdili, že *„Vystúpiť na Mont Everest je síce možnosť, ale zostúpiť v zdraví a vrátiť sa do základného tábora, je povinnosť."* Ich správanie tomu nezodpovedalo. Výsadou tímového vodcu je dôvera. Drucker (2012) ju definuje ako presvedčenie, že to, čo vodca hovorí, myslí naozaj. Neraz na to využívame i pojem „integrita", ktorú môžeme voľne preložiť ako stav, kedy je správanie človeka plne kompatibilné s tým, čo hovorí. Efektívne vodcovstvo je jednoducho založené na zásadovosti.

4 Záver

Tímové vodcovstvo je aj v súčasnosti veľkou výzvou. Efektívne vodcovstvo je rozhodujúcim faktorom pre zabezpečenie tímového úspechu. Naopak – neefektívne vodcovstvo je často považované za primárny dôvod tímového zlyhania. Sám Scott Fisher, neúspešný tímový vodca z vyššie uvedenej prípadovej štúdie, pred svojím výstupom na Mount Everest povedal: ***„Hodlám učiniť všetky správne voľby. Keď sa stanú nehody, myslím, že vždycky ide o ľudskú chybu."*** S jeho výrokom musíme jednoznačne súhlasiť. Aj v prípade veľkého nešťastia na Mount Evereste z roku 1996 šlo o sériou zlých rozhodnutí, za ktoré sú zodpovední tímoví vodcovia. Ich hlavnou príčinou bolo nerešpektovanie vopred stanoveného cieľa, nerealistické vízie oboch vodcov, nízka kvalita členov tímu, skupinové myslenie, zlé organizačné zabezpečenie, nerešpektovanie vopred stanovených pravidiel a nízka integrita vodcov. Práve tieto kritické miesta sú kľúčové pri sledovaní tímových výkonov, či už ide o športový tím alebo podnik. Líder tímu nemá byť na jeho čele, ale v jeho strede. Jeho hlavnou úlohou je vytvárať vhodné podmienky pre prácu jednotlivých členov tímu, vedúcu k dosiahnutiu požadovaného cieľa.

Poznámka

Článok obsahuje výsledky výskumu grantovej úlohy VEGA 1/0412/19 Systémy riadenia ľudských zdrojov v ére štvrtej priemyselnej revolúcie.

Použitá literatúra

Drucker, P. F. (2012). *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*, Management Press, ISBN 9788072612420.

Clark, D. (2015). *Team Leadership Model. Knowledge Jump Productions*. Dostupné na internete: http://www.nwlink.com/~donclark/leader/team_leadership.html

Chou, H. W. – Lin, Y. H. – Chou, S. B. (2012). Team cognition, collective efficacy, and performance in strategic decision-making teams. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 40, 381-394.

Jones, D. C. – Takao, K. (2011). The Impact of Teams on Output, Quality and Downtime: An Empirical Analysis using Individual Panel Data, *Industrial & Labor Relations Review* 64(2) (2011, January): 215-240.

Ljudvigová, Ivana. (2016). *Úloha zakladateľa a kvalita tímovej práce v startupoch. In Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie startupov II.* : Recenzovaný zborník vedeckých prác. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2016. ISBN 978-80-225-4328-6, s. 79-96.

Lorinkova, N. M. – Pearsall, M. J. – Sims, H. P. (2013). Examining the differential longitudinal performance of directive versus empowering Academy of Management Journal 2013, Vol. 56, No. 2, 573–596. Dostupné na internete: http://dx.doi.org/10.5465/amj.2011.0132

Manz, C. C. – Sims, H. P. (1993). Businesses without Bosses: How Self-Managing Teams Are Building High Performance Companies. Wiley, New York, 1993.

Northouse, P. G. (2016). Leadership : theory and practice. 7th ed. Los Angeles : SAGE Publications, 2016. 494 s. ISBN 978-1-4833-1753-3.

Steigauf, S. (2011). *Vůdcovství aneb Co vás na Harvardu nenaučí*, GRADA, 368 s. ISBN 9788024735061.

Whardwick, D. (2010). *Eliminate death of meetings – improve communication by clarifying roles and functions on Team.* WordPress. Dostupné na internete: https://thewick.wordpress.com/tag/task-and-maintenance-roles-and-functions/

Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations.* Seventh edition. New Jersey : Pearson Prentice Hall, 2010, 644 s. ISBN 978-0-13-815714-2.

Contact

Ing. Zuzana Skorková, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: zuzana.skorkova@euba.sk

Migrácia ako závažná spoločenská zmena – poučenia z manažmentu zmien
Migration as a serious societal change – some lessons from management of changes

Štefan Slávik

Abstract
Migration is a serious topic that comes to the centre of societal life. It is a significant up to fatal change. It needs to be understood and purposefully prepared for it. The paper examines the application potential and the possibility of transferring knowledge about change management from the environment of enterprises and organizations to the wider social environment. It deals with the causes of resistance to change, resistance carriers, ways to overcome resistance and possibilities of adaptation to change. Knowledge of change management can improve understanding of the different interests of the participants in the change process and bring their views closer together.

JEL classification: *M10, M19*
Key words: *migration, resistance, adaptation, management of changes*

1 Úvod

Migrácia do priestoru strednej Európy je považovaná za vážny spoločenský a politický problém, ktorého príčiny sú známe, no zrejme nie definitívne platné a ktorého dôsledky nie sú dostatočne preskúmané, pričom podliehajú rôznym interpretáciám až dezinterpretáciám. Tento relatívne nový fenomén vzhľadom na jeho závažnosť a naliehavosť treba pochopiť a cieľavedome sa naň pripraviť. Účelom príspevku je zistiť aplikačný potenciál a možnosť prenosu poznatkov o manažmente zmien, ktoré pochádzajú z prostredia podnikov a organizácií, do širšieho spoločenského prostredia. Príprava a adaptácia na zmeny, ktoré migrácia prinesie, pomôžu zmierniť dôsledky tohto civilizačného a možno až dejinného pohybu, a vnímať ich v širších súvislostiach.

2 Migrácia ako spoločenská výzva

Migračná kríza, ktorá vyvrcholila v roku 2015, zastihla Európu nepripravenú a odhalila jej rozporuplné a rozdielne vnímanie naprieč európskymi krajinami bez ohľadu na to, či sú alebo nie sú členmi Európskej únie. Rozdielne postoje sa preniesli aj do odlišného konania alebo aj nečinnosti jednotlivých krajín. Zhoda sa azda prejavila len na porozumení príčin migrácie. Sú to vojenský konflikt na území Sýrie, pretrvávajúca zlá bezpečnostná situácia v Afganistane, preľudnenosť a chudoba v Pakistane, zlé životné podmienky v subsaharskej Afrike, nefunkčný Lýbijský štát. Najnovšie sa k tomu pridáva klimatická zmena, ktorá ak bude pokračovať, spraví neobývateľnými mnohé štáty afrického kontinentu, juhovýchodnej Ázie ale bez následkov nezostane ani európske pobrežie Stredozemného mora. Súčasní migranti sú prevažne ľudia utekajúci pred vojnou a ľudia, ktorí si môžu dovoliť dlhú a nebezpečnú cestu do Európy, aby sa zachránili a zvýšili si životnú úroveň. Sú to teda utečenci a ekonomickí migranti, ktorí sa uchádzajú o azyl, hoci na jeho získanie sa mnohí dostatočne nekvalifikujú.

Európa má už skúsenosti s migráciou, ktorá však bola postupná a trvala niekoľko desaťročí. Migrantami boli prevažne obyvatelia bývalých kolónií, ktorí sa stali občanmi Francúzska, Veľkej Británie, Holandska, Belgicka, alebo tureckí gastarbeiteri, ktorí prúdili v päťdesiatych a šesťdesiatych rokoch minulého storočia do Nemecka. Značné množstvo migrantov najmä z Balkánu prijalo aj Švédsko. V súčasnosti sa s tlakom migrantov boria najmä Grécko, Taliansko a Španielsko. Súžitie s migrantmi v týchto krajinách nie je ideálne a mnohé dobre

mienené verejné politiky nie sú na život migrantov príliš účinné, no až na niektoré neakceptovateľné extrémy sa darí udržať spoločenský zmier. Aj súčasný rozmer migrácie však prináša potrebu formulovania, interpretácie, pochopenia a realizácie migračnej agendy.

Ľudí na úteku pred vojnou, klimatickou zmenou, či úbohými životnými podmienkami treba vnímať ako ľudské bytosti, ktoré potrebujú okamžitú pomoc. Európa sa nemôže zbaviť svojej humanistickej tradície ani záväzkov vyplývajúcich z medzinárodného práva, inak to už nebude Európa, ako ju poznáme. Humanita je na prvom mieste, no nie je bezhraničná. Poskytnutie humánneho zaobchádzania a dočasného pobytu a potom návrat domov je zrejme mýtus. Každé spoločenstvo má absorpčnú kapacitu pri prijímaní nových príslušníkov vzhľadom na svoje materiálne, sociálne a kultúrne zdroje a podmienky. Treba zdôrazniť, že absorpčná kapacita Európy je značná, zďaleka nie je vyčerpaná, no celkom iste je limitovaná. Táto kapacita by mala byť známa a musí byť hlavným argumentom migračnej politiky. Ak Európa prejaví dostatok porozumenia a dobrej vôle poskytnutím svojej absorpčnej kapacity, tak druhá strana by mala prejaviť dostatočnú mieru adaptability, no tej sa nevyhnú ani európski obyvatelia. S adaptabilitou má zlé skúsenosti Francúzsko, ktoré poskytlo obyvateľom svojich bývalých kolónií francúzske občianstvo a predpokladalo, že sa tak mimovoľne stanú Francúzmi. Bohužiaľ aj v tretej generácii sa títo ľudia cítia na okraji spoločnosti a ich lojalita k francúzskej vlasti je vlažná. Tureckí gastarbeiteri v Nemecku a ázijskí prisťahovalci vo Švédsku utvárajú jazykovo, kultúrne a nábožensky uzatvorené getá. Politiky a opatrenia na začlenenie migrantov do väčšinovej spoločnosti boli formálne, povrchné, podcenené, nekvalifikované ba až naivné.

V prospech migrácie sa uvádza, že obohatí kultúrnu diverzitu spoločnosti, zlepší demografické zloženie spoločnosti, posilní jej životaschopnosť, prinesie nové pracovné sily, zaľudní málo obývané regióny a vytvorí predpoklady na udržanie, či zvýšenie hospodárskeho rastu. Migrácia je však spojená aj s nevýhodami, medzi ktoré patrí kultúrny až civilizačný nesúlad sprevádzaný výrazne odlišným náboženstvom, ktorý sa prejavuje navonok iným životný štýlom, averziou k asimilácii s domácim obyvateľstvom, neakceptovaním miestnych kultúrnych, sociálnych, právnych aj politických pravidiel. Ukázalo sa, že politika multikultúrnej spoločnosti, teda vzájomnej koexistencie, prelínania, spolupráce či dokonca splývania odlišných kultúr do značnej miery zlyhala.

Migračná agenda európskych štátov, ktoré boli v minulosti kolonizátormi, je ovplyvnená pocitom viny a pokánia za nehumánne a koristnícke konanie. Zrejme z toho vyplýva bezmocnosť a nečinnosť Európy, preťaženosť hraničných štátov (Grécko, Taliansko a Španielsko), obavy z obvinenia z rasizmu, pravicového extrémizmu, fašizmu a nepochopenia globálnych trendov. Politici stredného prúdu sú bezradní, politické elity zlyhávajú a otvárajú tak priestor na vznik anti-imigračných strán, v ktorých sa zhliadajú rôzne okrajové vrstvy obyvateľstva, bohužiaľ aj s presahom do stredu spoločnosti. Krajiny strednej Európy sú obviňované z negatívnych postojov k imigrácii pre neznalosť iných kultúr a provinčnosť (veď ešte nevideli ani jedného imigranta), hoci je to len veľmi úprimný a pudový strach z neznáma alebo strach zo zmeny spoločnosti, ktorú si jej príslušníci jednoducho neprajú. Navyše v tejto časti Európy nie je prítomný pocit viny za zlo spáchané na neeurópskych národoch, skôr tu prevláda pocit krivdy prameniaci v neprajnej histórii európskej. Rezistencia je prirodzený a sprievodný jav vážnych zmien, no nesmie byť politicky zneužívaný na formovanie nepriateľských a neľudských postojov k migrácii.

Návrhy na riešenie migračných výziev sú od tzv. slniečkarských až po vyložene odmietavé (pevnosť Európa). Jedna krajnosť zvýrazňuje len pozitíva imigrácie, víta imigrantov, v ich začlenení do hostiteľskej spoločnosti nevidí žiadny problém, druhá krajnosť vidí v každom migrantovi príživníka a teroristu a obohnala by celú Európu plotom so žiletkovým drôtom. Medzi tým sú návrhy na zadržiavanie migrantov mimo Európu, zlepšovanie životných podmienok v ich domovských krajinách a kompenzácie za minulé neprávosti. Iné návrhy

 ISBN 978-80-225-4656-0

podporujú hospodársky rozvoj týchto krajín investíciami, úvermi, odstránením obchodných prekážok a uľahčením vstupu do svetových trhov. Do stredného prúdu patria aj úvahy o riadenej migrácii, ktorá znamená dôslednú evidenciu prichádzajúcich, ich selekciu a aj prípadný návrat späť. Väčšina takýchto opatrení uvažuje v rozpätí absorpčnej kapacity, hoci nie je stanovená, no už dnes by sa malo uvažovať o postojoch a konaní po vyčerpaní tejto zatiaľ imaginárnej kapacity. Stoici totiž tvrdia, že skutočnosť prekoná aj tie najhrozivejšie predstavy.

Európa nemôže a nechce úplne odmietnuť imigráciu, no nemôže imigrantov ani bezbreho prijímať, inak jej hrozia hlboké kultúrne a demografické zmeny, ktoré ju môžu zmeniť na nepoznanie (D. Murray, 2018). Ohrozuje ju aj vzostup politických nálad a síl proti imigrácii, ktoré sa môžu zvrhnúť, pretože sa otvára priestor a povzbudzuje dopyt po anti-liberálnych, autoritatívnych a nedemokratických politických stranách. Európa je pre migrantov príťažlivá, no európski politici by mali pozornosť sveta a ľudí v núdzi obrátiť aj na iné krajiny, ktoré sú veľké a niektoré aj veľmi bohaté a migrantom kultúrne a nábožensky blízke, napr. Saudská Arábia, Spojené arabské emiráty, Čína, Japonsko, Rusko. Jednoducho, Európa nezachráni celý svet. V takomto prípade sa však z migrácie ako odbornej témy stáva téma politická.

3 Cieľ a metódy

Cieľom príspevku je identifikovať metódy a poznatky o manažmente zmien, ktoré pochádzajú z výskumu a praxe podnikového manažmentu, a ktoré umožnia porozumieť migrácii ako veľkej spoločenskej zmene a systematicky a účinne zvládnuť jej niektoré fázy. Tento cieľ bude dosiahnutý analýzou poznatkov a metód manažmentu zmien a dedukciou ich užitočnosti a účinku. Vybrané tézy a poznatky manažmentu zmien budú transponované do podmienok spoločenskej zmeny. Migračná kríza vyvolala u značnej časti obyvateľov Európy odpor, ktorí sú potom obviňovaní z neznalosti jej prínosov, zápecníctva, provinčnosti, hoci prejavujú len veľmi úprimný a pudový strach z neznáma alebo strach zo zmeny spoločnosti, ktorú si jej príslušníci jednoducho neprajú. Rezistencia voči zmene je prirodzený jav, no treba poznať príčiny jej vzniku, nositeľov odporu, spôsoby ako odpor prekonať a možnosti adaptácie na zmenu.

4 Výber a aplikácia metód manažmentu zmien na migračnú agendu

Odpor je prirodzená reakcia a je súčasťou nevyhnutného procesu adaptácie na zmenu. Výskyt odporu by nemal byť prekvapením a ani dôvodom na unáhlené protiopatrenia. Tam, kde sa niečo mení, vzniká, či zaniká, tam sa objavuje aj odpor. Podľa J. P. Kottera a L. A. Schlesingera (1979) existuje týchto päť dôvodov vzniku odporu:

* Moc a záujmy. Ľudia cítia, že s nadchádzajúcou zmenou stratia spoločenské postavenie alebo význam.
* Nízka individuálna tolerancia zmeny. Osobnostné predpoklady vyvolávajú u niektorých ľudí pocit nepohodlia, keď sa majú prispôsobiť novej životnej situácii.
* Nepochopenie. Adresáti zmeny nerozumejú príčinám zmeny, alebo im nie je jasný jej priebeh.
* Nedostatok dôvery. Ľudia môžu chápať argumenty v prospech zmeny, ale neveria pohnútkam propagátorov zmeny.
* Rozdielne hodnotenie situácie. Odporcovia tvrdia, že ešte nedozreli vhodné podmienky na navrhovanú zmenu a jej zástancovia údajne nesprávne identifikujú príčiny.

D. E. Hussey (1995) uvádza príčiny odporu k zmenám, ktoré majú prevažne psychologický a pocitový základ:

 ISBN 978-80-225-4656-0

* Pocit ohrozenia. Okolnosti, ktoré menia životné hodnoty, môžu byť reálnou hrozbou, hoci sú nehmotné a vecou názoru či postoja. Niekedy sú oprávnené obavy, že zaniknú tradície a celoživotné zvyky.
* Pocit nanútenia. Prezentovanie zmeny ako nevyhnutnosti, ktorej sa treba bez diskusie podrobiť. Zmenou ovplyvnení ľudia buď nepoznajú, alebo sa nestotožnili s predloženou víziou. Politické vedenie môže byť dokonale presvedčené o správnosti zmeny, ale to vôbec nemusí platiť o radových občanoch.
* Nedostatok dôvery. Odpor bude vzrastať, keď adresáti zmeny prejavia málo rešpektu k predstavám a schopnostiam tých, ktorí vidia a dôvodia potrebu zmeny. Nedostatok dôvery v spoločenské elity spravidla signalizuje nedostatok vodcovského ducha.
* Citová zotrvačnosť. Sentimentálnosť, vernosť tradíciám, túžba po kontinuite s minulosťou vyvolávajú odpor proti zmene.
* Vecná nedokonalosť. Ľudia nemusia oponovať zmene len pod vplyvom dojmov a záujmov, ale aj preto, že majú inú interpretáciu faktov. Dôvody vedúce k zmene pokladajú za nekomplexné a vecne argumentujú, že zmena prinesie viac škody ako úžitku. Tieto vecné, obsahové či technické námietky môžu byť podložené objektívne, ale niekedy sú iluzórne.

Nositeľom odporu v spoločnosti je zriedka jednotlivec. Spravidla vznikajú skupiny ľudí približne rovnakého zmýšľania, postojov a záujmov. Skupina im dodáva pocit sebavedomia, bezpečia a poskytuje pozitívnu spätnú väzbu. Skupina utvrdzuje svojich členov v odhodlaní odolávať zmene. M. Y. Orgland (1997) identifikoval päť skupín odporcov. Prvú skupinu tvoria ľudia, ktorí majú opodstatnené dôvody na odpor proti zmene. Namiesto slova odpor by boli pre túto skupinu priliehavejšie výrazy, ako napr. oprávnené záujmy, výhrady alebo iné hľadiská. Druhú skupinu odporcov predstavujú ľudia, ktorí majú strach z neznámeho. Väčšina ľudí potrebuje pocit stability alebo bezpečia. Zmena však predstavuje vstup do neznáma, čo vyvoláva u mnohých ľudí úzkosť. Do tretej skupiny patria ľudia, ktorí uviazli v procese zmeny v stave váhania. Sú to ľudia v šoku, ktorí zaujali obranné postavenie, sú zmätení, prípadne vyčkávajú. Vo štvrtej skupine, ktorá odporuje zmene, sú ľudia, ktorí si chcú zachovať tvár. Myslia si, že keď zaujmú k zmene pozitívny postoj, budú musieť priznať, že ich predchádzajúce názory a rozhodnutia boli nesprávne. B. M. Staw (1982) nazval tento jav stupňovaním angažovanosti. Piata skupina odporcov s menej oprávnenými dôvodmi sú ľudia, ktorí strácajú moc. Majú záujem o zachovanie existujúceho stavu. Odporujú zmene, pretože ohrozuje ich status. Weisbord (1988) pokladá odpor k zmene za niečo vcelku pozitívne. Môže signalizovať skutočne závažné a reálne protiargumenty. Zdôrazňuje, že zmeny majú aj tienisté stránky a nedostatky, ktorými sa treba vážne zaoberať.

Ľuďom, ktorí sa bránia zmene, pretože sa nedokážu vyrovnať s pocitom straty a prehry, treba ako prvú pomoc poskytnúť empatiu a podporu. Odpor v tomto prípade je založený na nepriaznivých pocitoch. Tieto individuálne pocity sa nedajú spravidla racionálne vysvetliť a odolávajú logickým argumentom. Odpor pomáha prekonávať aj dobrá komunikácia, pretože jasne deklaruje príčiny, ktoré viedli k zmene, oznamuje stupeň naliehavosti zmeny a sprostredkúva informácie o charaktere zmeny. Dôležité je oznámiť nielen to, čo sa meniť bude, ale aj to, čo sa meniť nebude. Prehĺbením a rozvinutím jednosmernej komunikácie je presviedčanie (persuázia). Ľuďom, ktorí odporujú zmene, je nový stav vysvetľovaný podrobnejšie, argumentuje sa z viacerých hľadísk, polemizuje sa o prednostiach a nedostatkoch, ktoré sa navzájom porovnávajú. Agent zmeny hľadá slabé, protirečivé alebo predstierané dôvody proti zmene a snaží sa ich vyvrátiť, alebo odhaliť skutočnú, hlboko skrývanú averziu. M. Szarková (1996) píše, že presvedčiť o správnosti nového riešenia možno racionálnymi a emocionálnymi argumentmi. Pokiaľ však z hľadiska dotknutého jednotlivca

budú prevažovať vecné zápory nad kladmi, ani dôkladné presviedčanie zrejme nepovedie k úspechu. Dômyselné využívanie emocionálnych argumentov môže priniesť posun v postojoch, ktoré však nemusia byť trvalé.

Adaptačný cyklus sleduje proces zmeny z pohľadu jednotlivca. Zaznamenáva, ako mení svoje postoje, ako konfrontuje svoj doterajší hodnotový systém, kultúrne a občianske zvyklosti a emocionálnu odolnosť s novými okolnosťami, do ktorých sa dostal. Adaptácia rovnako ako proces zmeny nie je jednorazový akt, uskutočňuje sa postupne, po etapách. Poznanie adaptačného cyklu pomáha zvoliť optimálnu rýchlosť zmeny a v príslušných fázach adaptačného cyklu adekvátne ovplyvňovať ľudí zasiahnutých zmenou.

S. L. Fink a kol. (1971) skúmali, ako členovia organizácií a organizácie ako celok reagujú na krízu. Jadro tejto koncepcie sa odvíjalo od správania jednotlivcov, ktorí zažili osobné tragédie, najčastejšie vo forme ťažkého poškodenia zdravia alebo straty blízkej osoby. Zistilo sa, že prekonali štyri rozdielne fázy prechodu:

1. Šok. Ľudia zažívajú šok, keď vidia, ako zmena ohrozuje existujúce štruktúry alebo stabilné hodnoty. Snažia sa odmietnuť existenciu zmeny a uzatvárajú sa do seba. Ľudia sú zneistení, bojazliví a neschopní činu.
2. Obrana a návrat. Ľudia sa pokúšajú zachovať staré zvyky a tradície. Odolávajú novým prúdom a chcú zotrvať pri tom, na čo si zvykli. Zmocňuje sa ich hnev a odmietajú vzdať sa minulosti. Podľa uvedených autorov ľudia môžu v tejto fáze uviaznuť a dokonca sa vrátiť do predchádzajúceho štádia.
3. Rezignácia. Ľudia sú smutní a skľúčení z neodvratnej straty. Vzdávajú sa starého a začínajú skúmať hodnotu nového. Zvažujú pozitíva a negatíva nadchádzajúceho stavu.
4. Adaptácia a zmena. Nastala nová realita. Ľudia sú pripravení na nové vzťahy, nové štruktúry a nové hodnoty. Myslia a konajú smerom vpred a pomáhajú v tomto duchu ostatným.

Migrácia je najmä stretom kultúr. Vo všetkých akvizíciách a splynutiach majú organizácie svoje vlastné a rozdielne kultúry a ako píšu Elsass a Veiga (1994), „už len existencia dvoch subkultúr postačuje na to, aby vznikli predpojatosti, diskriminácia a konflikty.“ Úspech zlúčenia dvoch organizácií teda závisí aj od splynutia alebo prispôsobenia ich kultúr (akulturácie). Akulturácia je duálny proces kultúrnej a psychologickej zmeny, ktorá sa uskutočňuje ako výsledok kontaktu medzi dvomi alebo viacerými kultúrnymi skupinami a ich jednotlivými členmi. Nahavandi a Malekzadeh (1988) identifikovali niekoľko spôsobov, ako môžu členovia nadobúdaných a nadobúdajúcich organizácií kombinovať svoje kultúry, praktiky a systémy:

* Integrácia znamená určitý stupeň zmeny pre obe organizácie, no dovoľuje zachovať mnoho zo základných predpokladov, presvedčení, praktík a systémov, ktoré sú pre ne dôležité a dávajú im pocit osobitosti.
* Asimilácia je jednostranný proces, v ktorom jedna strana ochotne prijme identitu a kultúru druhej strany.
* Separácia sa deje vtedy, keď členovia nadobúdanej organizácie sa snažia uchrániť svoju vlastnú kultúru a praktiky, aby zostali oddelení a nezávislí od dominantnej organizácie. Ak je im to dovolené, budú fungovať ako separátna jednotka pod dohľadom rodičovskej organizácie.
* Dekulturalizácia (marginalizácia) znamená, že členovia organizácie odmietajú kultúrne kontakty nielen so svojou, ale aj inou organizáciou. To sa stáva, keď členovia

nadobúdanej organizácie si necenia svoju vlastnú kultúru, možno preto, že ich pôvodná organizácia zlyhala a nechcú sa asimilovať do nového prostredia.

Proces akulturácie závisí od stupňa zhody medzi starousadlíkmi a imigrantmi. Imigranti preferujú druh akulturácie, ktorý závisí od toho, ako si cenia a chcú uchovať svoju vlastnú kultúru, a od toho, ako vnímajú atraktívnosť kultúry hostiteľskej krajiny. Výsledok však napokon závisí od schopnosti fúzujúcich strán presadiť svoje záujmy.

5 Diskusia

Nevyhnutnosť migrácie. Migráciu nie je možné úplne odmietnuť, pretože časť žiadateľov spĺňa podmienky medzinárodného práva na udelenie azylu, civilizovaní a vzdelaní migranti sú prínosom pre hostiteľskú spoločnosť a nahrádzajú úbytok obyvateľstva v produktívnom veku a napokon vyspelé krajiny nemôžu odmietnuť pomoc v núdzi, pretože by to bolo v rozpore s hodnotami, ktoré vyznávajú a zdrojmi, ktorými disponujú. Migračné vlny už v blízkej budúcnosti však môžu prevýšiť absorpčnú kapacitu Európy a môžu byť zneužívané neeurópskymi krajinami na politické účely, najmä Tureckom, prípadne Iránom. Živelná a spontánna migrácia sa musí dostať pod prísnu kontrolu cieľových krajín, inak hrozí, že pozitívne prínosy a humanita sa rozpadnú pod vonkajším tlakom a vnútornou averziou. Demografické argumenty v prospech migrácie možno zvrátiť aj iným akoby osudovo predurčeným vývojom starnúcej a pohodlnej Európy.

Kladenie odporu. Pochybnosti o pozitívach migrácie prechádzajúce až do averzie sú značné. Povrchné obviňovanie z nemoderného či tradičného vnímania sveta a nerešpektovania meniacej sa reality je zvyčajné, no nič nerieši a odpor ešte stupňuje. Treba zjavne odlíšiť pocitové až iracionálne dôvody a vecné, prípadne odborné argumenty. Tak ako sú štruktúrované príčiny odporu, sa musia štruktúrovať nástroje jeho eliminácie. Napokon nie každý druh odporu môže, či musí byť prekonaný. Treba veľmi starostlivo zvážiť, či výhody prameniace z prijatia zmeny a nevýhody prameniace z neprijatia zmeny prevážia výhody z neprijatia zmeny a nevýhody z prijatia zmeny. Prílišné naliehanie na rýchlu zmenu môže vzbudiť viac odporu, ako keď sa rešpektuje prirodzený adaptačný cyklus, ktorý však vyžaduje určitý čas, ktorý v kritickom okamihu nemusí byť k dispozícii. Vysvetľovanie a presviedčanie sú osvedčené techniky na prekonávanie odporu, no najúčinnejšia je osobná skúsenosť a zážitok so situáciou, ktorá vyvoláva odpor.

Fúzia kultúr. Splynutie kultúr z rozdielnych svetových civilizácií je zrejme najťažší, až neriešiteľný problém. Poznatky o fúziách a akvizíciách podnikov vravia, že tieto procesy sú zriedkavo úspešné. Nádej na úspech spoločenských migračných pohybov sa zvyšuje, keď je výrazný veľkostný rozdiel medzi hostiteľskou spoločnosťou a migračnou entitou, pričom migranti zaplnia nepokryté spoločenské a hospodárske pozície a prejavia asimilačné správanie.

6 Záver

Poznatky o manažmente zmien pochádzajú z praxe podnikov a organizácií, ktoré fungujú na báze zákonníka práce a interného organizačného poriadku a ľudia v nich pracujú na báze pracovných zmlúv, pričom veľkosť podnikov a organizácií je neporovnateľná s veľkosť krajiny alebo migračnej vlny. Konanie občanov a migrantov regulujú iné zákony a predpisy a majú iné motivácie ako zamestnanci. Napriek tomu možno považovať prenos uvedených poznatkov o manažmente zmien do širších spoločenských a migračných súvislostí za možný a inšpirujúci. Závažným rozdielom a modifikujúcim faktorom aplikácie do spoločenského kontextu je však politické vnímanie a politické riešenie adaptácie na migráciu. Presadzovanie verejného záujmu cieľových krajín migrácie a záujmy rôznych vrstiev migrantov môžu byť a spravidla aj sú rozdielne. Poznatky z manažmentu zmien však môžu zlepšiť porozumenie rozdielnych

 ISBN 978-80-225-4656-0

záujmov a zúžiť priepastné rozdiely medzi nimi. Sprievodné podmienky všetkých riešení sú politická odvaha, transparentné a akcieschopné návrhy a ústretovosť zúčastnených strán.

Použitá literatúra (References)

Elssas, P. M. - Veiga, J. F. (1994). Acculturation in acquired organization: a force field analysis. *Human relations*, 47(4), s. 432 – 453.

Fink, S. L. - Beak, J. - Taddeo, K. (1971). Organisational Crisis and Change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 7 (1).

Husey, D. E. (1995). *How to Manage Organisational Change*. Kogan Page, London, s. 28 - 31.

Kotter, J. P - Schlesinger, L. A. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, March-April.

Murray, D. (2018). *Podivná smrt Evropy. Imigrace, identita, islám*. LEDA, Voznice.

Nahavandi, A. - Malekzadeh, A. R. (1988). Acculturation in mergers and acquisitions. *Academy of Management Review*, 13(1), s. 79 – 80.

Orgland, M. Y. (1997). *Initiating, Managing and Sustaining Strategic Change. Learning from the Best*. Macmillan Business, London, s. 85 - 86

Staw, B. M. (1982). *Counterforces to Change*. In Goodman and Associates: Change in Organisations: New Perspectives on Theory, Research and Practice. Jossey Bass, San Francisco.

Szarková, M. a kol. (1996). *Komunikácia* v manažmente. Vybrané problémy. Vydavateľstvo Ekonóm. Bratislava, s. 81.

Weisbord, M. R. (1988). *Towards a New Practice Theory of OD: Notes on Snapshooting and Moviemaking*. In Woodman, R. W. - Pasmore, W. A.: Research in Organisational Change and Development, 2, JAI Press, Greenwich, Connectitut.

Contact

prof. Štefan Slávik
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-adresa: stefan.slavik@euba.sk

Stav vzdelávania zamestnancov v štátnych a súkromných podnikoch na území Slovenskej republiky
State of education of employees in state and private companies in the Slovak Republic

Vladislav Sochanič

Abstract
In today's globalized world, information is very important. Even in life, an educated person who can work with the necessary information is not lost in the labor market. In addition, education as such helps personal growth, opens up various 'gates', expands opportunities. Thus, in the business environment, training activities are not only about the added value of employees, but also about business as a whole. Thus, the effect "mutually beneficial" applies. Human resources as an action, a management element is irreplaceable in the business process (in our opinion, this is the most important capital of all, because it creates other capital). The aim of the thesis is to present the current state of education of employees in companies operating in the Slovak Republic from the public and private sectors.

JEL classification: *J5, O15*
Keywords: *education, employees, companies*

1 Úvod

V podnikateľskom prostredí predstavujú jednu z konkurenčných výhod každého podniku jeho zamestnanci. Byť o krok pred našim konkurentom môžeme dosiahnuť pravidelným a systematickým rozvojom ľudských zdrojov. Súčasnosť dbá predovšetkým na informácie, ktoré v procese vzdelávania získavame. Vzdelávanie pokladáme za niečo, čo nás posúva vpred, ukazuje nám mnoho príležitosti a to nielen v pracovnom, ale aj osobnom živote. Ľudské zdroje sú v podnikoch považované za nenahraditeľný faktor a vďaka jeho zručnostiam a skúsenostiam môže podnik napredovať. V procese rozvoja je dôležité zamerať sa predovšetkým na potenciál zamestnancov a len na základe jeho skúmania dokážeme odhaliť, či daný zamestnanci sú prínosní alebo naopak, sú pre podnik záťažou.

Stratégiu rozvoja ľudských zdrojov považujeme za neoddeliteľnú súčasť personálnej stratégie, ktorej primárnou úlohou je, aby podnik mal k dispozícii náležitý počet zamestnancov s vedomosťami, znalosťami a zručnosťami, ktoré podnik od nich vyžaduje a ktoré sú nevyhnutné pre výkon ich práce na danom pracovnom mieste. Náborom takýchto zamestnancov nič nekončí, pretože, ak by sme nerozvíjali potenciál zamestnancov, došlo by k útlmu a ich práca by bola pre podnik neefektívna.

2 Stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Zamestnávatelia majú jednu obzvlášť dôležitú úlohu, a to rozvíjať kvalifikačné a profesionálne zručnosti svojich zamestnancov. Ak je práca, ktorú zamestnanci vykonávajú kvalitná, zvyšuje sa úspešnosť celého podniku, a preto investície, ktoré využívame na vzdelávanie a rozvoj považujeme za najvýznamnejšie spomedzi všetkých podnikových investícií. Malo by byť v záujme zamestnávateľa motivovať zamestnancov k zdokonaľovaniu ich vedomostí, pretože len tak môže podnik dosiahnuť a zároveň udržať si silné postavenie na trhu voči konkurencii. Stratégia rozvoja ľudských zdrojov rozoznáva dve základné definície a to vzdelávanie a rozvoj. Aj keď ide o takmer rovnocenné pojmy, názory ekonómov na ich význam sú rôzne.

Koubek (2000) vymedzil rozvoj ako špecifickú formu vzdelávania respektíve prehlbovania kvalifikácie orientovanú na získanie väčšieho množstva vedomostí nad tie, ktoré zamestnanec nevyhnutne potrebuje pre výkon svojej pracovnej funkcie. Vo všeobecnosti môžeme konštatovať, že rozvoj sa zameriava na kariérny rast a posun zamestnancov.

Haňdiak (2016) uvádza, že vzdelávanie je rozhodujúcim prvkom ako aj metódou pomocou ktorej získavame a udržiavame si nové vedomosti a znalosti ako aj zručnosti, ktoré sú nevyhnutné pre optimálny výkon práce na danom pracovnom mieste.

Rôzne podniky majú rozličné potreby, a preto sa menia aj ich požiadavky na zamestnancov a taktiež aj vedomosti ktorými by mali disponovať. V závislosti od veľkosti podniku a oblasti v ktorom pôsobí mení sa aj charakter a intenzita uskutočňovaných vzdelávacích aktivít. Nesmieme však zabúdať na to, že celý tento proces je nevyhnutné dôkladne naplánovať a zabezpečiť jeho profesionálny organizáciu. Matulčíková (2012) uvádza, že vedecko-technickým pokrokom ako aj zvyšovaním konkurencieschopnosti vzniká potreba permanentného zvyšovania vedomostí a zručností zamestnancov. Pravidelným zabezpečovaním vzdelávacích aktivít rozvíjame osobné schopnosti a kvalitu práce zamestnancov. Rovnako aj Kachaňáková (2001) tvrdí, že súčasné, rýchlo meniace sa prostredie vyžaduje, aby zamestnanci neustále prispôsobovali svoje vedomosti a zručnosti týmto zmenám v pracovnom prostredí. Vzdelávanie by malo byť systematické a malo by dbať na potreby zamestnancov. Dôležité je, aby tieto procesy vzdelávania boli aktívne prispôsobované zmeneným podmienkam v okolí podniku.

Dosiahnuť cieľ vzdelávania vôbec nie je jednoduché. Personálna stratégia ako aj stratégia rozvoja ľudských zdrojov (ktorá je jej integrálnou súčasťou) by mala byť rozpracovaná do takej podoby, aby sme jednoznačne zistili ako je pre nás vzdelávanie dôležité. Stretávame sa s mnohými podnikmi, ktoré uprednostňujú získavanie „hotových“ zamestnancov z pracovného trhu. Druhú skupinu tvoria tie, ktoré si vychovávajú vlastných zamestnancov pre budúce potreby. V posledných rokoch sme zaznamenali zvýšený dopyt po kvalifikačných kurzoch a to nielen zo strany zamestnávateľov, ale aj zo strany samotných zamestnancov.

V manažmente sa na vzdelávanie pozeráme z dvoch uhlov. Prvým je efektívnosť, ktorá potvrdzuje, že akákoľvek činnosť v podniku vykonávaná zamestnancami je omnoho významnejšia len vtedy, ak pri nej dosahujeme vyššiu mieru efektívnosti. Na druhej strane je tu kvalita. Pre jej plnohodnotné dosiahnutie musíme rešpektovať potreby a požiadavky nielen samotných zamestnancov, ale aj podniku ako celku. Na to, aby sme dospeli k požadovaným výsledkom vzdelávacieho procesu je nevyhnutná implementácia systému riadenia kvality. Tento systém považujeme za kľúčový pri maximalizácii procesu vzdelávania ako aj pri zabezpečovaní požadovanej efektívnosti. S procesom vzdelávania je úzko spätá aj komplexnosť vzdelávania, pri ktorej sa zameriavame na pozdvihnutie kvalifikovanosti zamestnancov lebo len takto zabezpečíme, aby zamestnanci podávali požadovaný výkon.

 ISBN 978-80-225-4656-0

Tabuľka 8
Výhody rozvoja ľudských zdrojov

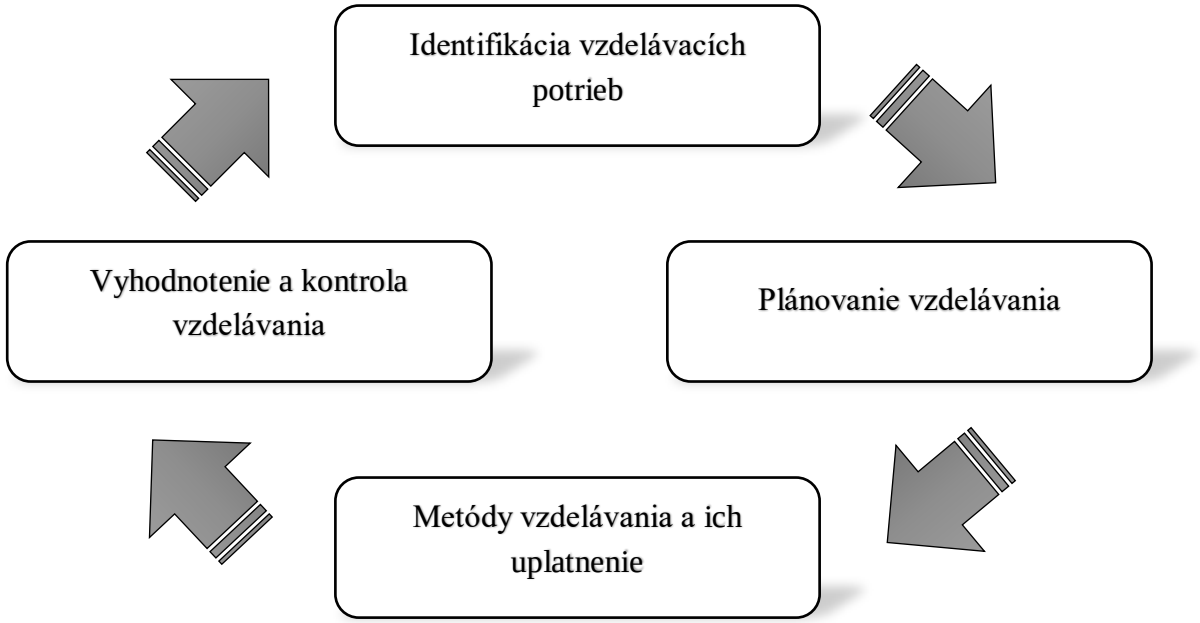
Výhody pre podnik	Výhody pre zamestnanca
- **ziskovosť**	- osobný rast a rozvoj
- **zvýšenie kvalifikácie na všetkých úrovniach**	- spevnenie sebadôvery
- **nižšie náklady**	- menej stresu
- **motivovanie zamestnancov**	- uspokojenie z práce
- **účinnejšie/efektívnejšie rozhodnutia**	- nové príležitosti

Zdroj: JONIAKOVÁ Z. a kol., Riadenie ľudských zdrojov, 2016

Hlavných cieľom rozvoja ľudských zdrojov je, aby celkový proces vzdelávania bol maximálne efektívny. Armstrong (2012) zadefinoval 10 predpokladov, ktorými môžeme docieliť žiadúci výsledok. V prvom rade je potrebné, aby sme zamestnancov k vzdelávaniu motivovali (napr. previazanosť systému odmeňovania so systémom vzdelávania a rozvoja). Proces vzdelávania by mal byť aktívnym procesom, ktorý prináša vzdelávaným zamestnancom pocit uspokojenia. Neoddeliteľnou súčasťou vzdelávania je aj stanovenie noriem výkonu, čiže množstva práce, ktoré zamestnanci majú vykonať. Ďalej stanovil, že pri uskutočňovaní vzdelávacích aktivít by sa mali využívať primerané metódy, ktoré je žiadúce podľa potrieb obmieňať. Zamestnancom poskytujeme nevyhnutný čas na absorbovanie prijatých vedomostí.

Častokrát sa pýtame prečo je vzdelávanie tak dôležité. Odpovedí je mnoho, no keď sa zamyslíme, dospejeme k tomu, že bez vzdelávania by sme nezískali kvalifikovaných a odborne pripravených zamestnancov, vďaka ktorým podnik napreduje. Ide o proces, ktorý napomáha zamestnancom prehĺbiť ich vedomosti, zručností a skúsenosti. Na základe nových informácií, osvojením si nových pracovných postupov zabezpečíme rast produktivity práce ako aj kvality produkcie. Vonkoncom zvyšovaním vedomostí a zručností zamestnanci posilňujú svoju realizáciu na trhu práce.

Schéma 1
Cyklus vzdelávania zamestnancov



Zdroj: vlastné spracovanie

3 Ciele, metodológia a výskumná vzorka

Cieľom príspevku je po preštudovaní domácej ako aj zahraničnej literatúry vyzdvihnúť a zdôrazniť význam vzdelávania a rozvoja ľudských zdrojov. Druhým, no obzvlášť dôležitým cieľom je poukázať na rozdielnosť vzdelávania v podnikoch verejného a súkromného sektora pôsobiacich v Slovenskej republike.

Pre dosiahnutie stanovených cieľov bolo nevyhnutné spracovať teoretické poznatky nám dostupnej literatúry (knihy, časopisy, elektronické články...). Pre jej spracovanie sme použili metódy analýzy a syntézy, rovnako aj indukcie či komparácie. Výskumná časť bola zameraná na spracovanie získaných informácií pomocou štandardizovaného dotazníka. Pre zobrazenie výsledkov sme využili metódy deskriptívnej štatistiky. Vo finálnej fáze sme nadobudnuté údaje vyhodnotili prostredníctvom matematicko-štatistických metód.

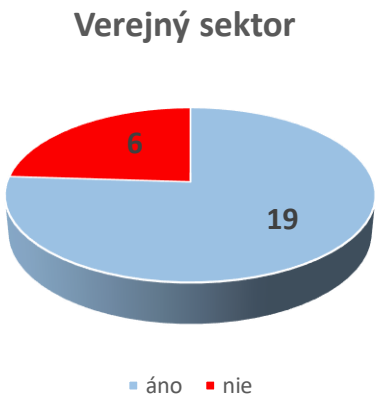
Pre získanie informácií sme si vybrali, ako sme už spomínali, štandardizovaný dotazník, pričom zber informácií prebiehal v období február-apríl 2019. Oslovili sme zhruba okolo 500 podnikov verejného a súkromného sektora z rôznych oblasti Slovenskej republiky. Finálnu časť tvorilo 56 respondentov (64,29 % súkromný sektor, 35,71 % verejný sektor).

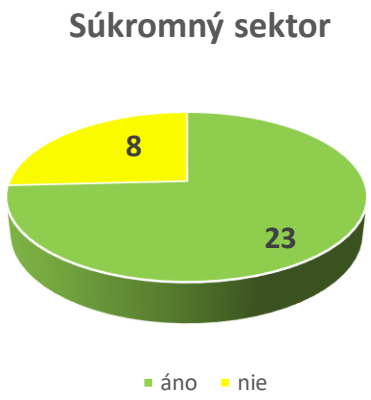
Prieskum sa skladal z dvoch základných častí. Prvá časť pozostávala z otázok venovaných vedeniu spoločností, otázky v druhej časti smerovali k samotným zamestnancom. V tomto príspevku sú obsiahnuté len čiastkové výsledky prieskumu, týkajúce sa danej problematiky – stavu vzdelávania.

4 Výsledky prieskumu

Graf 1

Stratégie rozvoja ľudských zdrojov ako súčasť personálnej stratégie





Zdroj: CINOVÁ, M. 2019. Stratégia rozvoja ľudských zdrojov ako súčasť personálnej stratégie

 ISBN 978-80-225-4656-0

Stratégia rozvoja ľudských zdrojov je významnou súčasťou personálnej stratégie. Ľudské zdroje v podniku sú akýmsi hnacím motorom, sú zdrojom najvzácnejším. Podnik vďaka nim dokáže napredovať a prosperovať, preto je nevyhnutné venovať im pozornosť. Rozvoj je považovaný za reakciu podniku na meniace sa požiadavky jeho samotného, ale aj zamestnancov. Z odpovedí vzorky respondentov je zrejmé, že viac ako dve tretiny podnikov verejného ako aj súkromného sektora stratégiu rozvoja ľudských zdrojov vypracúvajú. Ide o veľmi dôležitý krok každého podniku. Podnikov, ktoré odpovedali záporne (nie) sme sa v ďalšej podotázke pýtali, prečo nevenujú pozornosť rozvoju vlastných zamestnancov. Vo verejnom sektore je odpoveď jednoznačná, a to preto, že tieto podniky sú odkázané len na ponuku vzdelávacích centier, čo im neumožňuje zlepšiť oblasti v ktorých majú „medzery“. Súkromný sektor má svoju voľnosť vo výbere vzdelávacích programov, no poniektoré podniky (podľa ich názoru) rozvoj nepotrebujú prípadne nevidia možný kariérny posun svojich zamestnancov a preto ich zanedbávajú.

Na druhej strane sa ale zdá, že vzdelávanie má predsa svoje miesto v podnikoch verejného a súkromného sektora naprieč celým Slovenskom. Názory respondentov boli takéto:

Tabuľka 9
Názory respondentov na význam vzdelávania

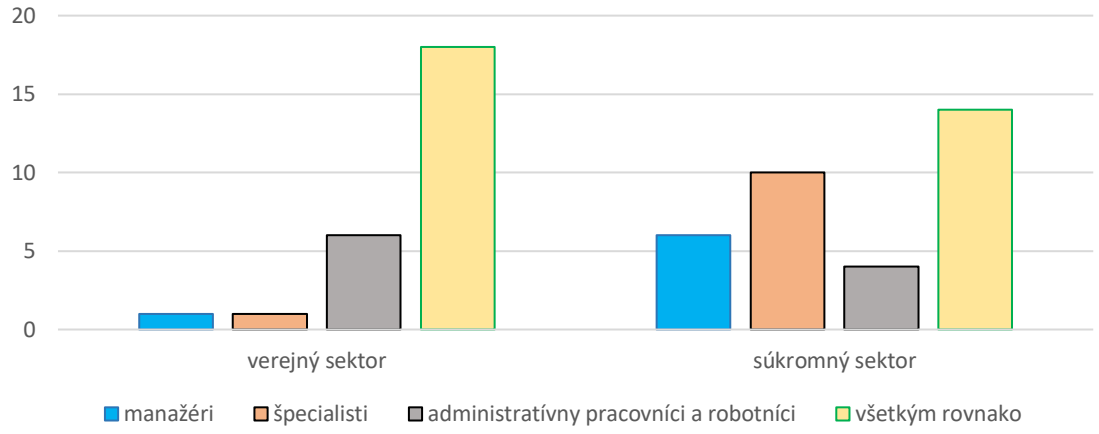
SÚKROMNÝ SEKTOR	VEREJNÝ SEKTOR
nevyhnutnosť pre dosahovanie cieľov	rast potenciálu (pracovného) zamestnancov
učenie nás pripravuje na budúce úlohy	prosperita podniku
výborný motivátor	činnosť vedúca k prehlbovaniu vedomosti
benefit – ako rozhodujúci faktor pri výbere budúceho zamestnania	nevyhnutné z dôvodu legislatívnych zmien
investície do vzdelávania sa nám časom vrátia	kvalitní zamestnanci

Zdroj: CINOVÁ, M. 2019. Stratégia rozvoja ľudských zdrojov ako súčasť personálnej stratégie

V procese vzdelávania je nevyhnutnosťou začať analýzou vzdelávacích potrieb. Poznať potreby zamestnancov je základom úspešnej realizácie procesu rozvoja ľudských zdrojov. Až 88% podnikov v rámci sektorov uskutočňujú analýzu vzdelávacích potrieb svojich zamestnancov, čo im napomáha pri výbere metód a v neposlednom rade šetrí čas a náklady podnikov. Na analýzu bezprostredne nadväzuje identifikácia vzdelávania, pomocou ktorej jednoducho zistíme čo naši zamestnanci vyžadujú. Potreby zamestnancov sú prvoradé, s čím súhlasí až 85,71% všetkých zúčastnených podnikov.

 ISBN 978-80-225-4656-0

Graf 2
Realizácia vzdelávacích aktivít podľa pracovného zaradenia zamestnanca



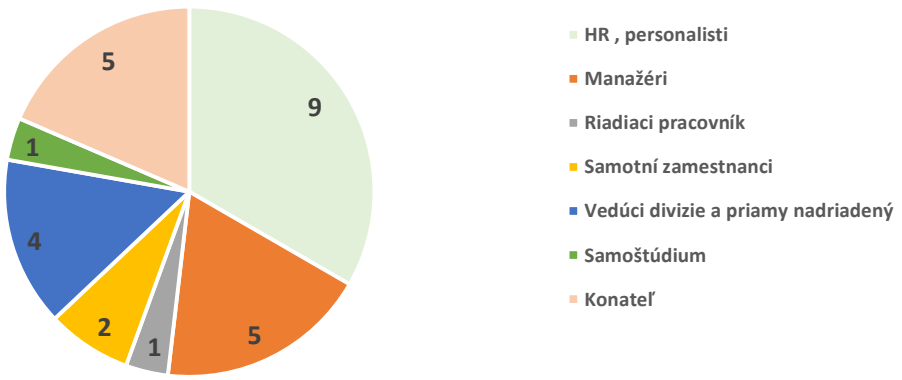
Zdroj: CINOVÁ, M. 2019. Stratégia rozvoja ľudských zdrojov ako súčasť personálnej stratégie

To, ktorým zamestnancom venujeme pri vzdelávaní a rozvoji najväčšiu pozornosť sa môže odzrkadliť v budúcnosti na dosahovaní podnikových cieľov. Najvýhodnejšie je podporovať a investovať do všetkých zamestnancov rovnako. Naším prieskumom sme zistili, že vo verejnom sektore sa kladie dôraz prevažne na administratívnych pracovníkov zatiaľ čo v súkromnom sektore skôr na špecialistov.

Plánovanie vzdelávania patrí medzi dôležité personálne činnosti v oblasti rozvoja ľudských zdrojov. Aj keď zhruba 40% podnikov verejného sektora a 29% súkromného sektora vzdelávanie neplánujú, neznamená že ho vôbec nerealizujú. Dôkladným plánovaním presne vieme, na ktoré oblasti vzdelávanie zamerať, aké vzdelávacie inštitúcie zvoliť a koľko peňazí investovať. Plánovať vzdelávanie v podnikoch verejného sektora vo svoje podstate nemá žiaden zmysel, pretože školenia sú organizované regionálnymi vzdelávacími centrami a zamestnávateľ vyberá kurzy podľa aktuálnej ponuky. V súkromnom sektore sa podniky vo väčšine prípadov prispôsobujú aktuálnym potrebám a požiadavkám zamestnancov.

Vo väčších podnikoch by mal byť zriadený útvar (personálny útvar príp. oddelenie ľudských zdrojov) ktorý je zodpovedný za plánovanie vzdelávania a rozvoja zamestnancov. Malé a mikropodniky takýto útvar nevyžadujú, postačí jedna zodpovedná osoba pre výkon činností spojených s personalistikou a teda aj s organizovaním vzdelávania a rozvoja. Nasledujúci graf nám zobrazuje oprávnené osoby zodpovedné za plánovanie vzdelávania v podnikoch súkromného sektora (najčastejšie ide o personalistov príp. HR špecialistov):

Graf 3
Zodpovední za plánovanie vzdelávania v súkromných podnikoch



Zdroj: CINOVÁ, M. 2019. Stratégia rozvoja ľudských zdrojov ako súčasť personálnej stratégie

S plánovaním úzko súvisí aj to, na ktorú oblasť zvyšovania kvalifikácie, vedomostí a zručností sa zameriame a budeme investovať. Oblasť vzdelávania závisí od predmetu podnikania spoločnosti a od pracovného zaradenia zamestnanca. V podnikoch verejného sektora sú preferované oblasti ako legislatíva či komunikačné zručnosti, s ktorými sa zamestnanci najčastejšie stretávajú pri výkone práce. Naopak súkromné podniky uprednostňujú technické či komunikačné zručnosti a taktiež už spomínanú legislatívu. Až na štvrtom mieste sú manažérske zručnosti, pri ktorých je prax cennejšia ako teoretické poznatky. Zamestnanci by nemali zabúdať, že aj samovzdelávanie im pomôže napredovať.

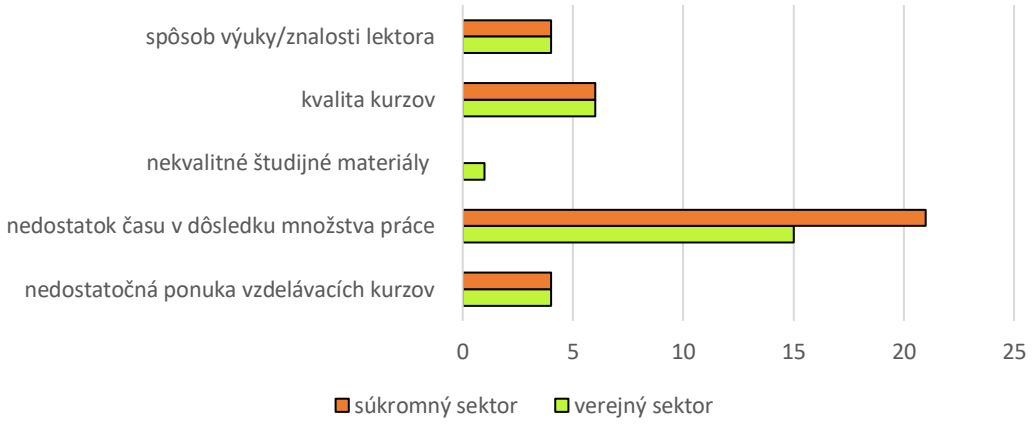
Tretím krokom je realizácia vzdelávania, pri ktorej je dôležité vybrať správne a čo najefektívnejšie metódy vzdelávania. Existuje mnoho vzdelávacích inštitúcii, ktoré ponúkajú celé spektrum vzdelávacích kurzov. Existujú dve skupiny metód, a to tie ktoré využívame pri výkone práce a tie využívane mimo výkonu práce. Poväčšine využívanými „on the job“ metódami sú pracovné porady. Ide o veľmi rýchly a účinný spôsob vzdelávania, využiteľný bárskedy v priebehu pracovného dňa. Rovnako pomerne často využívanými metódami sú konzultovanie či inštruktáž. Z „off the job“ metód sú jednoznačne stavané do popredia prednášky. Efektívne je využívanie moderných metód ako e-learning, využiteľný nielen v pracovnom, ale aj domácom prostredí.

V druhej časti výskumu sme sa zamerali na zistenie osobného postoja samotných zamestnancov k vzdelávaniu v podniku v ktorom pracujú. Prieskumu sa zúčastnilo 33,93% mužov a 66,07% žien, zhruba vo veku 21-30 rokov.

Naším zámerom bolo zistenie, o aké druhy zvyšovania kvalifikácie majú zamestnanci záujem. Šlo väčšinou o také druhy, ktoré zamestnancom nie sú ponúkane (napr. administratívny pracovníci mali záujem o kurzy manažérskych zručností atď.). Zamestnanci pracujúci v podnikoch súkromného sektora uprednostňujú jazykové kurzy, keďže ovládanie minimálne jedného svetového jazyka je v súčasnosti nevyhnutnosťou.

 ISBN 978-80-225-4656-0

Graf 4
Nedostatky procesu vzdelávania



Zdroj: CINOVÁ, M. 2019. Stratégia rozvoja ľudských zdrojov ako súčasť personálnej stratégie

Ako každá podniková činnosť, tak aj vzdelávanie a rozvoj majú svoje nedostatky. Zaujímalo nás ako tieto deficity vzdelávania vnímajú zamestnanci, ktorí sú priami účastníci jednotlivých kurzov. Z grafu jednoznačne vyplýva, že nedostatok času v dôsledku množstva práce je najzávažnejším problémom oboch sektorov. Čas je ten faktor ktorého máme vždy najmenej a preto je vhodné zamerať sa na zdokonalenie time managementu.

Diskusia

V súčasnosti existuje málo profesii, pri ktorých nie je potrebné dodatočné vzdelávanie a prehlbovanie kvalifikácie. Malo by byť v záujme každého zamestnanca, aby bol čo najlepšie pripravený na výkon svojej práce a ako inak to dosiahnuť ak nie systematickým vzdelávaním. Na druhej strane je záujmom každého zamestnávateľa získať a udržať si vysokokvalifikovaných pracovníkov, ktorí zabezpečia dosiahnutie cieľov podniku. A preto investície do vzdelávania a rozvoja sú len akousi „kvapkou v mori“ v procese starostlivosti o zamestnancov.

Viac ako dve tretiny oslovených podnikov verejného (štátneho), ale aj súkromného sektora vypracovávajú stratégiu rozvoja ľudských zdrojov. U zvyšných podnikov sú dôvodmi na negatívne odpovede skutočnosti ako obmedzenie ponúk zo strany vzdelávacích centier (v prípade podnikov pôsobiacich vo verejnom sektore) alebo (v prípade podnikov pôsobiacich v súkromnom sektore) pocit nepotrebnosti takéhoto vzdelávania. Ďalším zaujímavým odôvodnením je, že zamestnanci sa nemajú kam kariérne posunúť a preto sa nemusia vzdelávať. S týmto tvrdením nemôžeme súhlasiť a to z viacerých dôvodov. Podniky by mali vytvárať také pracovné prostredie, aby boli zamestnanci motivovaní zvyšovať si svoju odbornú i osobnostnú stránku aj pre dobro samého podniku. Okrem toho, ani v prípade obmedzených kariérnych možností by podnik rozvoj tohto významného kapitálu nemal podceňovať, keďže od neho závisí zisk a rozvoj ostatných kapitálov.

Aj napriek takémuto výsledku môžeme skonštatovať, že vzdelávací proces má svoje miesto v jednotlivých podnikoch naprieč celou republikou. Pohľad na význam vzdelávania zamestnancov sa však v jednotlivých sektoroch líši. V súkromnom sektore sa význam vzdelávania chápe ako nevyhnutnosť pre dosahovanie cieľov alebo motivačný nástroj. V štátnom sektore sa význam kladie smerom k legislatívnym potrebám a kvalite pracovnej sily.

Poznámka
Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č.1/0447/19 „Ekonomické dôsledky nedodržiavania zásad bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci pre podniky v SR.“ v rozsahu 100%.

Použitá literatúra (References)

Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Management and Leadership: Developing Effective People Skills for Better Leadership and Management*, Kogan Page Publishers, 2012, 368 s. ISBN 9780749465537

Cinová, M. (2019). *Stratégia rozvoja ľudských zdrojov ako súčasť personálnej stratégie*. Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu: Bakalárska práca, 2019, 74 s.

Haňdiak, M. (2016). *Manažment rozvoja ľudských zdrojov*, Žilina: EUROKÓDEX s. r. o., 2016, 196 s., ISBN 978-80-8155-068-3

Joniaková, Z. - Gálik, R. - Blštáková, J. - Tarišková, N. (2016). *Riadenie ľudských zdrojov*, Bratislava: Wolters Kluwer, 2016, 262 s., ISBN 978-80-8168-532-3

Koubek, J. (2000). *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky*, 2. vyd. Praha: Management Press, 2000, 350 s., ISBN 80-85943-51-4

Kachaňáková, A. (2001). *Riadenie ľudských zdrojov*, Bratislava: SPRINT, 2001, 215 s. ISBN 80-88848-72-5

Kachaňáková, A. - Nachtmanová, O. - Joniaková, Z. (2011). *Personálny manažment*, 2. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2011, 235 s., ISBN 978-80-8078-391-4

Matulčíková, M. - Matulčík, J. (2012). *Vzdelávanie a kariéra*, Bratislava: EKONÓM, 2012, 256 s., ISBN 978-80-225-3472-7

Contact

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

Vývoj ľudského kapitálu v krajinách V4
Development human capital in V4 country

Slavka Šagátová

Abstract
Human capital is regarded as a source of wealth and income for businesses and economies. Given the uniqueness of the abilities, knowledge, experience, motivation, energy, and health that people possess, human capital is not transferable to another person. In view of the above, it is important to look for the principles of growth and development of human capital. The article focuses on the comparison of human capital development in the V4 countries through the human capital index. It aims to identify the strong areas of HCL of the countries analyzed as positive factors that can contribute to economic growth.

JEL classification*: J 24*
Keywords*: Human capital, Human capital index, V4 counries*

1 Úvod

Ľudský kapitál je zdrojom príjmu a predstavuje zásobu bohatstva ekonomiky, vytvára ľudské zdroje podnikov a jeho efektívne riadenie prispieva k rastu ich výkonnosti. Z uvedených dôvodov je ľudský kapitál považovaný za jeden z prostriedkov rastu efektívnych výrobných procesov. Vzhľadom na uvedené skutočnosti je dôležité hľadať princípy rastu a rozvoja ľudského kapitálu.

Cieľom článku je porovnať vývoj ľudského kapitálu v krajinách V4 a poukázať na ich odchýlky so zameraním na identifikovanie kľúčových faktorov, ktoré prispievajú k jeho rastu. Neprenositeľnosť ľudského kapitálu podčiarkuje jeho jedinečnosť pre každý podnik a krajinu. Jedným zo spôsobov sledovania jeho vývoja je index ľudského kapitálu (HCI – Human capital index). Posledné zverejnené výsledky tohto indexu Svetovou bankou (The World Bank) sú z roku 2018. Pri hlbšej analýze týchto dát je možné konštatovať, že získané dáta sú z rokov 2015 až 2017. Pre sledovania vývoja tohto indexu boli použité údaje Svetovej banky za roky 2012 a 2017.

2 Východiská vnímania ľudského kapitálu

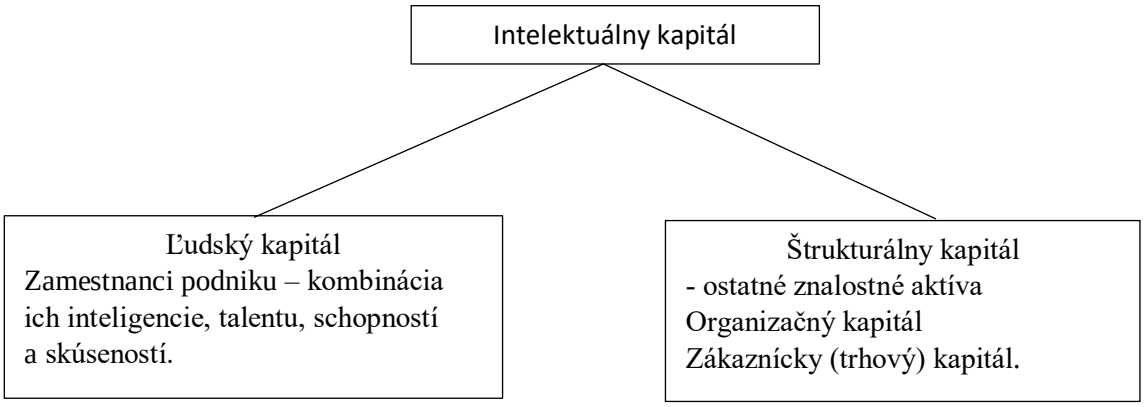
Ľudský kapitál môžeme charakterizovať ako súhrn vrodených a získaných schopností, vedomostí, skúseností, návykov, motivácie, energie a zdravia, ktorými ľudia disponujú a ktoré v priebehu určitého obdobia môžu byť využívané pri výrobe produktov. (Becker, 1993) Zároveň tieto danosti jedincov prispievajú k vytváraniu osobného, sociálneho a ekonomického blaha. (OECD, 2001) Podľa dokumentu Národného vzdelávacieho fontu Českej republiky je ľudský kapitál vymedzený, ako zásoby znalostí a schopností stelesnených v pracovnej sile, ktoré sú výsledkom vzdelávania a praxe, a ktoré zároveň zhodnocujú pracovnú silu. (Konkurenční schopnost České republiky – kvalita lidských zdrojů, 2012). Ľudský kapitál ľudia vlastnia všetci zamestnanci bez ohľadu na ich zaradenie v podniku. Možno ho rozdeliť na znalosti (poznatky a informácie, ktoré je jedinec schopný používať) a poznávacie a výkonové schopnosti konkrétneho človeka (neprenositeľné na iných ľudí) (Veselý, 2006, s. 10 -14). Ľudský kapitál môže byť vnímaný aj ako produktívna schopnosť človeka, meniť vstupy na výstupy (tzv. základný ľudský kapitál) a jeho potenciál rozvíjať a uplatňovať svoje schopnosti (rozšírený ľudský kapitál).

Definície ľudského kapitálu sa u väčšiny autorov dajú rozdeliť do dvoch častí – zdrojov ľudského kapitálu a možností jeho využitia. V užšom poňatí sa za zdroj ľudského kapitálu považuje

iba formálne vzdelanie a za využitie ekonomické príjmy. V širšom poňatí na ľudský kapitál vplýva celková výchova človeka, vplyv všetkých typov vzdelania a celej kultúry. Výstupmi ľudského kapitálu sú ekonomické výnosy (vyššie mzdy, lepšie zamestnanie) a nepeňažné výnosy (psychické, zdravotné a sociálne). Na tvorbu ľudského kapitálu vplýva viacero faktorov ako sú: vzdelanie, vrodené schopnosti, rodinné a sociálne prostredie. Keďže meranie všetkých týchto atribútov by bolo obtiažne, využíva sa ako náhrada priemerná dĺžka vzdelania (Koschin, 2005).

Ľudský kapitál predstavuje výrobný faktor dodávajúci podniku špecifický charakter. Je však spojený s jeho nositeľom – jedincom, preto ho nemožno odcudziť alebo predať. Možno ho len prenajímať na trhu práce. Ľudský kapitál je ako súčasť intelektuálneho kapitálu prínosom k vytváraniu trhovej hodnoty podniku. Intelektuálny kapitál pritom zahŕňa poznatky, ktoré sú v podniku k dispozícii.

Obrázok 1 Zložky intelektuálneho kapitálu



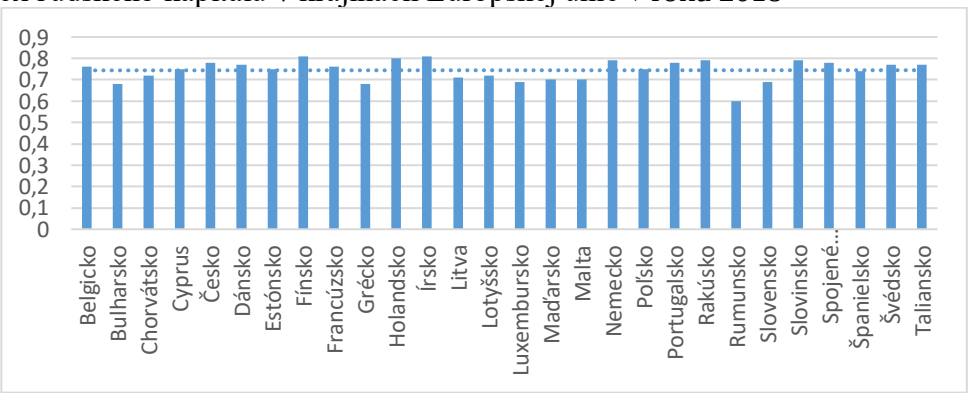
Zdroj: vlastné spracovanie podľa Malhotra, Y. (2003)

V tejto súvislosti je potrebné poukázať na skutočnosť, že ľudský kapitál je potrebné vnímať ako investície nie ako spotrebu. Pričom môže ísť o investície jednorazové alebo dlhodobé, ktorých výsledok sa prejavuje v dlhšom časovom období.

3 Index ľudského kapitálu

Posudzovanie ľudského kapitálu je možné pomocou indexu ľudského kapitálu – Human capital index (HCI), ktorý monitoruje Svetová banka(The Whorld Bank) . Tento index posudzuje 3 základné parametre: prežitie, vzdelávanie (školu) a zdravie. Z celosvetového hľadiska dosahuje najvyšší index Japonsko (0,84) a najnižší Niger (0,32).

Obrázok 2
Index ľudského kapitálu v krajinách Európskej únie v roku 2018



Zdroj: vlastné spracovanie podľa The Whorld Bank (2018)
https://www.worldbank.org/en/data/interactive/2018/10/18/human-capital-index-and-components-2018

V krajinách Európskej únie podľa výsledkov z roku 2018 najvyšší index ľudského kapitálu nad 0,8 vykazovali krajiny Fínsko (0,81) Írsko (0,81) a Holandsko (0,8). Priemer Európskej únie bol pritom na úrovni 0,74 bodov. Nadpriemerné výsledky tak dosahovalo 17 štátov z európskej 28-čky.

4 Vývoj HCI v Slovenskej republike

Slovensko na základe posledných zverejnených výsledkov indexu HCI v roku 2018 (podľa dát zhromaždených v roku 2017) dosahovalo hodnotu len 0,69 bodov čo ho radí až na 25 miesto. Za ním sa nachádzajú už len Grécko, Bulharsko a Rumunsko. Z hľadiska vývoja v čase však musíme konštatovať pozitívny trend rastu tohto indexu. Medzi rokmi 2012 až 2017 došlo k rastu jeho hodnoty o 0,02 boda.

Tabuľka 1

Index ľudského kapitálu na Slovensku

Indikátor ľudského kapitálu	**Údaje za rok 2012**			**Údaje za rok 2017**		
	Muži + Ženy	Muži	Ženy	Muži + Ženy	Muži	Ženy
Komponent 1: Prežitie						
Prežitie do veku 5 rokov	0,993	0,993	0,994	0,994	0,994	0,995
Komponent 2: Vzdelávanie (škola)						
Predpokladané roky školskej dochádzky	13,2	13,2	13,2	13,0	13,0	13,0
Harmonizované test skóre	488	484	492	500	498	503
Komponent 3: Zdravie						
Miera prežitie vo veku 15 až 60 – rokov	0,885	0,838	0,933	0,892	0,848	0,937
Časť nezakrpatených detí do 5 rokov	nesleduje sa					
Index ľudského kapitálu (HCI)	**0,68**	**0,66**	**0,71**	**0,69**	**0,67**	**0,72**

Zdroj: The Whorld Bank (2018), Human Capital Index: Country Briefs nad Data https://www.worldbank.org/en/publication/human-capital

Pri porovnaní výsledkov mužov a žien možno pozorovať vyššie hodnoty u ženskej populácie. Muži dosahujú hodnotu tohto indexu na úrovni 0,67 a ženy 0,72. Aj keď ani jedna časť populácie nedosahuje priemer Európskej únie, muži dosahujú nižšie skóre vo všetkých parametroch. Pri porovnaní vývoja v rokoch 2012 a 2017 sa však rozdiel medzi dosahovaným skóre u mužov a žien znížilo. Vyrovnávanie skóre bol zaznamenané takmer u všetkých položiek s výnimkou „Predpokladané roky školskej dochádzky“ kde v roku 2012 dosahovali lepšie výsledky muži a v roku 2017 ženy, v tomto parametri si teda muži v konečnom dôsledku pohoršili.

5 Vývoj HCI v krajinách V4

Krajiny V4 ako najbližší susedia s podobnými východiskovými podmienkami a kultúrou sú vhodnou vzorkou pre vyhodnotenie situácie na Slovensku a hľadanie možností zlepšenia. Česko podľa posledných zverejnených výsledkov dosiahlo hodnotu HCI 0,78, čo ho zaraďuje na najlepšiu pozíciu v rámci štátov V4 a celkovo na 7 miesto v rámci krajín EÚ.

 ISBN 978-80-225-4656-0

Tabuľka 2
Index ľudského kapitálu v Česku

Indikátor ľudského kapitálu	**Údaje za rok 2012**			**Údaje za rok 2017**		
	Muži +Ženy	Muži	Ženy	Muži +Ženy	Muži	Ženy
Komponent 1: Prežitie						
Prežitie do veku 5 rokov	0,997	0,997	0,997	0,997	0,996	0,997
Komponent 2: Vzdelávanie (škola)						
Predpokladané roky školskej dochádzky	13,7	13,7	13,7	13,9	13,9	14,0
Harmonizované test skóre	517	513	521	522	521	524
Komponent 3: Zdravie						
Miera prežitie vo veku 15 až 60 – rokov	0,909	0,876	0,943	0,916	0,887	0,946
Časť nezakrpatených detí do 5 rokov	nesleduje sa					
Index ľudského kapitálu (HCI)	**0,76**	**0,74**	**0,78**	**0,78**	**0,76**	**0,80**

Zdroj: The Whorld Bank (2018), Human Capital Index: Country Briefs nad Data https://www.worldbank.org/en/publication/human-capital

V podstate všetky hodnoty komponentov HCI zaznamenali pozitívny trend vývoja, aj keď vo všetkých faktoroch dosiahli muži o niečo horšie hodnoty ako ženy. Rast jednotlivých položiek u mužov bol však v prípade harmonizovaného test skóre a zdravia lepší ako u žien, rast uvedených parametrov o viac ako 50 % prispel k celkovému pozitívnemu vývoju HCI.

Hodnota HCI v roku 2018 zaradila Poľsko na 15 miesto krajín EÚ. Podobne ako Česko aj Poľsko zaznamenalo rast HCI medzi rokmi 2012 a 2017 o 0,02 boda čo naznačuje pozitívny trend jeho vývoja.

Tabuľka 3
Index ľudského kapitálu v Poľsku

Indikátory ľudského kapitálu	**Údaje za rok 2012**			**Údaje za rok 2017**		
	Muži +Ženy	Muži	Ženy	Muži +Ženy	Muži	Ženy
Komponent 1: Prežitie						
Prežitie do veku 5 rokov	0,995	0,994	0,995	0,995	0,995	0,996
Komponent 2: Vzdelávanie (škola)						
Predpokladané roky školskej dochádzky	13,0			13,2	13,1	13,3
Harmonizované test skóre	538	531	545	537	534	540
Komponent 3: Zdravie						
Miera prežitie vo veku 15 až 60 – rokov	0,878	0,826	0,933	0,887	0,838	0,937
Časť nezakrpatených detí do 5 rokov	nesleduje sa					
Index ľudského kapitálu (HCI)	**0,73**			**0,75**	**0,72**	**0,78**

Zdroj: The Whorld Bank (2018), Human Capital Index: Country Briefs nad Data https://www.worldbank.org/en/publication/human-capital

Rovnako ako v ostatných krajinách V-4 aj v Poľsku sú hodnoty všetkých analyzovaných komponentov vyššie u žien ako u mužov. Rast HCI bol v tejto krajine vyvolaný najmä rastom počtu rokov školskej dochádzky a dĺžky prežitia. Naopak komponent „Harmonizované test skóre“ poklesol vplyvom zníženia jeho hodnoty dosiahnutej u žien, kým u mužov došlo k jej rastu.

V Maďarsku v roku 2017 dosiahol HCI index hodnotu 0,7 boda čo túto krajinu zaradilo na 15 miesto v rámci krajín európskej únie.

Tabuľka 4
Index ľudského kapitálu v Maďarsku

Indikátor ľudského kapitálu	Údaje za rok 2012			Údaje za rok 2017		
	Muži +Ženy	Muži	Ženy	Muži +Ženy	Muži	Ženy
Komponent 1: Prežitie						
Prežitie do veku 5 rokov	0,994	0,994	0,995	0,996	0,995	0,996
Komponent 2: Vzdelávanie (škola)						
Predpokladané roky školskej dochádzky				13,0	13,0	13,0
Harmonizované test skóre	503	498	507	516	514	517
Komponent 3: Zdravie						
Miera prežitie vo veku 15 až 60 – rokov	0,860	0,807	0,912	0,868	0,818	0,917
Časť nezakrpatených detí do 5 rokov	nesleduje sa					
Index ľudského kapitálu (HCI)				**0,70**	**0,68**	**0,73**

Zdroj: The Whorld Bank (2018), Human Capital Index: Country Briefs nad Data https://www.worldbank.org/en/publication/human-capital

Rovnako ako u predchádzajúcich krajín V4 aj tu je možné vidieť vyššie hodnoty pozorovaných parametrov u mužova ako u žien. Rýchlejší rast však dosiahli takmer všetky parameter u mužov (okrem počtu rokov školskej dochádzky). Vzhľadom na nedostatočné dáta za rok 2012 o celkovom indexe HCI však nemožno posúdiť jeho celkový vývoj.

6 Záver

Vzhľadom na význam ľudského kapitálu ako dôležitého zdroja rastu podnikov a ekonomík krajín je potrebné odhaľovať jeho potenciál. Jedinečnosť tohto faktora u každého jednotlivca a množstvo vplyvov, ktoré naň pôsobia ponúka možnosť hľadania jeho rezerv najmä odhaľovaním odchýlok v porovnateľných prostrediach. Najlepšie výsledky dosahuje Česko vo všetkých analyzovaných komponentoch HCI s výnimkou ukazovateľa „Harmonizované test skóre“, ktorého najlepšie výsledky dosiahlo Poľsko. Poľsko ako krajina s druhým najlepším HCI v rámci V4 je oproti Slovensku lepšie vo všetkých položkách okrem dĺžky prežitia. Maďarsko dosahuje porovnateľné výsledky ako Slovensko, ale na rozdiel od Slovenska vo všetkých zložkách HCI dosahuje rast. Výrazne horšie výsledky dosahuje Slovensko najmä v oblasti „Harmonizovaného test skóre“, ktorého tempo rastu však možno hodnotiť veľmi pozitívne. V neprospech ľudského kapitálu v SR vystupuje aj pokles predpokladanej dĺžky školskej dochádzky, ktorá je oproti Česku kratšia takmer o rok. Negatívne možno hodnotiť aj ukazovateľ „Miera prežitia vo veku 15 až 60 rokov“, ktorá je momentálne na dobrej úrovni, ale jej tempo rastu je v rámci krajín V4 najnižšie.

Z uvedeného pre Slovensko vyplývajú nasledovné odporúčania: upraviť obsah vzdelávania podľa vzoru Česka a Poľska tak, aby vzrástlo ukazovateľ „Harmonizované test skóre“, zvrátiť negatívny vývoj predpokladanej dĺžky školskej dochádzky a posilniť pozitívny trend vývoja miery prežitia u 15 až 60 ročných.

Poznámka
Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/05690123/18 „Stabilizácia ľudského kapitálu v podnikoch SR ako imanentný determinant ich úspešnosti, konkurencieschopnosti a udržateľného rozvoja“ v rozsahu 100%.

Použitá literatúra (References)

Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Third Edition, Chicago : The University of Chicago Press, 390 s., ISBN 0-226-04120-4.

Czesaná, V. a kol. (2012). Konkurenční schopnost České republiky – kvalita lidských zdrojů, 2011 - 2012, Národní observatoř zaměstnanosti a vzdělávání, Národního vzdělávacího fondu. http://www.nvf.cz/assets/docs/14bdd059fe3f5b9174970a7564f58f1f/518-0/konkurencni-schopnost-ceske-republiky-2011-2012.pdf [accessed 13.10.2019].

Malhotra, Y. (2004) Measuring Knowledge Assets of a Nation: Knowledge Systems for Development, *Knowledge Management Measurement: State of Research 2003-2004*. http://www.kmnetwork.com/KnowledgeManagementMeasurementResearch.pdf [accessed 20.10.2019].

Koschin, F. (2005). *Kapitoly z ekonomické demografie.* Praha: Oeconomica, 2005 ISBN 80-245-0959-8.

OECD. (2001). *The Well-Being of Nations: the Role of Human and Social Capital*. Paris: OECD, http://www.oecd.org/site/worldforum/33703702.pdf [accessed 8.10.2019].

The World Bank (2018). Human Capital Index and Components, 2018. IBRD.IDA, Word Bank Group. https://www.worldbank.org/en/data/interactive/2018/10/18/human-capital-index-and-components-2018 [accessed 15.10.2019]

The World Bank (2018). Human Capital Index: Country Briefs and Data. *Human capital Projekt.*. IBRD.IDA, Word Bank Group https://www.worldbank.org/en/publication/human-capital [accessed 15.10.2019]

Veselý, A. (2006). *Teorie mnohačetných forem kapitálu*. Praha: Univerzita Karlova, 2006, ISSN 1801-5999, https://is.muni.cz/el/1423/jaro2012/VPL821/um/Vesely_-_Teorie_forem_kapitalu.pdf, [accessed 8.10.2019].

Vodák, J. Kucharčíková, A. (2011). *Efiktivní vzdělávání zaměstnanců.* (2. vydání.) Praha: GRADA, 2011. ISBN 9788024736518.

Contact

Ing. Slavka Šagátová, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodársky
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: slavka.sagatova@euba.sk

E-procurement a elektronické výberové konania ako nástroje moderného nákupu spoločností
E-procurement and e-tendering as modern procurement methods of businesses

Jakub Ševčík

Abstract
Procurement is one of segments that are volatile to changes. These changes has bases in market structure, laws of countries, number of businesses in countries etc. Due to this kind of volatility, it is easy for companies to lose pace and get into cost ineffective process management. It is therefor very important to adapt to the new era of managing suppliers and cost management in procurement point of view. New technologies are helping managers to accomplish successfully their targets and to negotiate the best possible contracts in order to keep the costs at controlled level.

JEL classification*: 00*
Keywords*: e-procurement, tender, e-aukcie*

Úvod

Nákup v moderných organizáciách chápeme ako súbor ľudí a procesov na zabezpečenie optimálnych dodávok v súlade so zákonom, podnikovou politikou, požiadavkami subjektov, v želanom čase, na želané miesto a za požadovanú cenu. V dnešnej dobe zrýchľovania procesov, informácií a automatizácie sa spoločnosti môžu dostať do problémov spojených s optimalizáciou nákupných procesov v organizácií. Stratenie tempa v konečnom dôsledku pre spoločnosť znamená prechod do nežiadúceho stavu v dôsledku neefektívnosti nákupných procesov, zvýšených nákladov a nesystémovosti dodávateľského reťazca.

Riešením týchto problémov sú moderné technológie ktoré v súčasnosti ponúkajú nástroje elektronického nákupu. Ide o súbor nástrojov na zefektívnenie nákupných procesov v spoločnosti. Do pôsobnosti elektronického nákupu pritom spadajú systémy naprieč celého spektra operatívnych nákupných procesov v spoločnosti. Počnúc dopytovaním, cez samotné "tendrovanie" až po výber dodávateľa ako aj po nákupné kontrolovanie jednotlivých dodávok.

Výnimočné postavenie pritom majú moderné systémy elektronických aukcií ktoré často zahŕňajú celistvé systémy elektronického nákupu (dopytovanie, tendrovanie, ...). Moderné nástroje v oblasti nákupu v konečnom dôsledku spoločnosti zabezpečia zefektívnenie nákupných procesov, udržateľnosť nákladov, transparentnosť a významný ekonomický efekt pre udržateľný rozvoj spoločnosti.

1 E-procurement a elektronické aukcie

1.1 Moderný proces nákupu v spoločnostiach

Väčšie spoločnosti vo výrobných oblastiach v súčasnej dobe preferujú systém diverzifikácie nákupných procesov. Častým členením je pritom rozdeľovanie na logické celky napr.:

a) Technický nákup
   i) CAPEX (Capital Expenditures)- investičný nákup, zabezpečenie investícií na dvoch úrovniach. V prvom hľadisku sú to rozvojové investície, ktoré predstavujú

vynaloženie ekonomických statkov za účelom rastu spoločnosti a jeho majetku, ide pritom hlavne o nákup dlhodobého hmotného majetku. V druhom hľadisku ide o nákup udržiavacích investícií. Tie majú na starosti plynulosť a homogenitu prevádzky. V niektorých prípadoch sa stretávame aj so začlenením menších technických zhodnotení do tejto kategórie.

ii) OPEX(Operational Expenditures)- ide o nákup služieb a nehmotného majetku. Do tejto kategórie podniky často zaraďujú aj nepriame investície (napr. reklamné predmety a podobne).

iii) MR (Major Repair)- ide o nákup väčších opráv a udržiavaní zariadení či budov. Do tejto kategórie zaraďujeme aj nákup generálnych opráv významnejšieho charakteru, ktoré majú výraznejší vplyv na plánovaný rozpočet spoločnosti.

b) Priamy nákup - ide o nákup priameho materiálu alebo podružného materiálu. V prípade obchodných spoločností by sme do tejto kategórie mohli zaradiť aj nákup tovarov na ďalší predaj. Pre túto oblasť nákupu spoločností sú pritom kľúčové systémové a presné procesy pre dodávateľský reťazec nakoľko je samotná výroba na takýto nákup silne naviazaná.

c) Iné kategórie - vo výrobných podnikoch sa často stretávame s osobitnou nákupnou oblasťou Náhradné diely alebo iné významné statky. Organizácie si pritom sami určujú kľúčové oblasti pre ktoré sa realizuje nákup. Na základe takto určených kľúčových oblastí môže spoločnosť efektívne vyčleniť prostriedky, ľudí a procesy pre konkrétnu oblasť s cieľom zabezpečenia efektivity nákupu.

1.2 Inovácie v oblasti obstarávacieho procesu

S rýchlym nárastom inovácií v oblasti výrobných a optimalizačných procesov ako aj s nárastom digitalizácie a informatizácie podnikov, sa stupňuje tlak na konkurencieschopnosť podnikov. V dôsledku trhových zmien sú preto stakeholderi nútení k inovatívnym zmenám v oblasti riadenia dodávateľského reťazca a riadenia nákladov spoločnosti. Neustály tlak na znižovanie nákladov vedie ku kreatívnym možnostiam a inováciám v danej oblasti a to najmä na poli elektronického obstarávania (Ingirige, 2009).

Využitie internetu pre procesy obstarávania je v ekonomike zaužívané najmä cez portály internetových predajcov a voľne dostupných aukčných sienní. Takéto technológie sú dlhodobo využívané verejnosťou ako aj podnikmi jednak pre účely vlastného odbytu produkcie ako aj pre účely obstarávania.

Okrem už existujúcich a zaužívaných elektronických služieb však čoraz viac preniká nový, modernejší prístup obstarávania cez internet. Ide o služby elektronických aukcií. Elektronická aukcia je internetová služba na princípe obrátenej aukcie (od najvyššej ceny po najnižšiu) a je jedným z najefektívnejších nástrojov na poli e-commerce.

Princíp elektronických aukcií tkvie v periodickom znižovaní ponúkanej ceny pre zákazníka, v určitom časovom a hodnotovom rozsahu. Elektronická aukcia je aj nástrojom automatizácie nákupnej a obstarávacej logistiky a to najmä z dôvodu vylúčenia manažéra z vyjednávacieho procesu. Dôležitou vlastnosťou elektronickej aukcie je schopnosť dosiahnutia takzvanej "najnižšej možnej ceny".

Začiatky elektronických aukcií siahajú k začiatkom 21. storočia, kedy sa s rozvojom internetu a digitalizácie, podniky snažili efektívnejšie riadiť svoje náklady (Ingirige, 2009). Ide o čoraz populárnejšiu, inovatívnu metódu obstarávania. Počas svojej existencie vzniklo viacero druhov elektronických aukcií. Každá má svoj jasný postup a špecifiká. Využiteľnosť jednotlivých metód závisí od konkrétneho obstarávacieho procesu.

 ISBN 978-80-225-4656-0

V tuzemskej ekonomike sa s elektronickými aukciami stretávame najmä u veľkých, výrobných podnikoch. Existujú lokálni prevádzkovatelia daných služieb, ktorí však na trhu udržujú oligopolné, priam až monopolné postavenie, je preto potrebné aby inovácie v danej oblasti rešpektovali trhový vývoj a požiadavky podnikov.

1.3 Elektronické aukcie využívané vo výberovom procese

Elektronické aukcie majú svoje nenahraditeľné postavenie pri výberových konaniach spoločností. Ide o efektívny nástroj ktorí zjednodušuje výberový proces, šetrí čas, zabezpečuje efektívne alokovanie financií a precízny výber najvhodnejšieho dodávateľa. Z hľadiska úžitku pre organizáciu môžeme charakterizovať nasledovné, hlavné zdroje:

1. Šetrenie nákladov- výber najvýhodnejšej ceny
2. Zabezpečenie najvýhodnejších podmienok
3. Zabezpečenie Win-Win stratégie
4. Šetrenie času
5. Transparentnosť výberového procesu
6. Automatizácia nákupu

Do aukcie vstupujú viaceré subjekty a to administrátor aukcie, vyhlasovateľ aukcie (alebo zadávateľ), účastníci aukcie a pozorovatelia (AL-Fifi, 2012). Z hľadiska druhov aukcií sa v uplynulých rokoch vyformovali viaceré, najviac využívané a najefektívnejšie druhy elektronických aukcií, využívaných pre nákup spoločností:

- ERMMA (English Reverse Multi-item Multicriteria eAuction)- ide o multikriteriálnu, viacpoložkovú aukciu, pri ktorej dodávateľské spoločnosti rozdelia cenu do položiek, následne vidia svoje poradie alebo najnižšie ceny pre jednotlivé položky a cenu upravujú smerom nadol tak, aby získali lepšie umiestnenie naprieč položkami a kritériami.
- NIPPON- ide o tzv. japonskú dražbu, pri ktorej sa sumárna cena znižuje za stanovené časové obdobia, dodávateľská spoločnosť cenu znižuje v periodických intervaloch za v konštantnej hodnote po úroveň, za ktorú je ochotná investíciu realizovať. Je vhodná aj pre investície s jediným potencionálnym dodávateľom.
- HOLLAND- nazývaná aj holandská, obrátená dražba, je opak aukcie tipu NIPPON. Cena smeruje od najnižšej po najvyššiu, za stanovenú časovú periódu a konštantnú hodnotu. Účastník, ktorý ako prvý akceptuje cenu, je víťazom dražby.
- Dražba uzavretých obálok- ide o druh transparentnej aukcie, v ktorej uchádzači počas viacerých kôl zadávajú ceny (eventuálne len počas jediného aukčného kola), po každom kole uvidia svoje postavenie v rámci výberového konania, nie však najnižšiu ponuku. V následnom kole môžu cenu upraviť s cieľom získania najlepšieho postavenia. Tento typ aukcie je najtransparentnejší a využívaný aj pre oblasť verejného obstarávania.

Je potrebné podotknúť, že napriek týmto základným druhom elektronických aukcií, sa v praxi stretávame aj s využívaním iných, neštandardných aukcií. Pri projektoch významnejšieho charakteru (pre spoločnosť) sa často využívajú aj kombinácie elektronických aukcií, zahrnutých do jedného výberové procesu.

 ISBN 978-80-225-4656-0

2. Cieľ práce a objekt výskumu

V rámci výskumu sa zameriame na nákupné procesy s využitím moderných metód elektronického výberového konania pre výrobné spoločnosti. Bližšie zosumarizujeme spôsob výberového konania s využitím elektronických aukcií. Analyzujeme výsledný efekt využívania takýchto, moderných technológií pre spoločnosti. Hlavným cieľom výskumu je identifikovať kľúčové oblasti využívania moderných metód nákupu, ich analýza a sumarizácia úžitkov využívania takýchto metód pre spoločnosť.

Objektom výskumu bude výrobná spoločnosť so zameraním na výrobu papiera a celulózy ako primárnej suroviny na výrobu papiera, Mondi SCP, a.s.. Ide o veľkú spoločnosť (tržby väčšie ako 500mil. EUR ročne) pôsobiacu na území SR. Spoločnosť zaraďujeme do odvetvia chemického priemyslu. Výrobu papiera v spoločnosti zabezpečujú 4 papierenské stroje, každý s rozdielnym finálnym produktom (rozdielne využitie finálneho produktu a gramáž papiera). Okrem papierenských strojov má spoločnosť aj tzv. "vláknitú linku", ide o výrobné zariadenie na spracovanie drevnej štiepky a chemickú výrobu celulózy.

Spoločnosť má v rámci organizačnej štruktúry dlhodobo pôsobiace nákupné oddelenie. Nákup spoločnosti je založený na pravidelnom využívaní moderných nástrojov v oblasti nákupu a výberového procesu. Spoločnosť je taktiež v nepretržitom investičnom procese (najmä udržiavacie investície- cca 80%). Kvôli citlivosti údajov budeme kľúčové hodnoty a zistenia zaokrúhľovať.

3. Výsledky výskumu

Výskumnú časť sme realizovali v podniku Mondi SCP, a.s. ktorý sa zaoberá výrobou papiera a celulózy na ďalšie spracovanie alebo ako finálny produkt. Investičná a obchodná aktivita podniku je veľmi vysoká. Pre projekty investičného charakteru sa ročne v spoločnosti vynakladá viac ako 30 mil. EUR. Pre účely výskumu nám podnik poskytol kľúčové dáta za rok 2018.

3.1 Využitie systémov elektronických aukcií

Podnik počas roku 2018, ktoré je pre naše výskumné zámery kľúčové, realizoval sumárne 164 elektronických aukcií, pre **164 investičných projektov (viac ako 13 mil. EUR)**. Zvolená štruktúra využívania elektronických aukcií je podmienená internou smernicou v ktorej sa deklaruje povinnosť využitia elektronických aukcií pre projekty presahujúce hodnotu 10 000 EUR. Takýto štandard zabezpečuje časté využívanie nástrojov e-procurementu v spoločnosti.

Elektronické aukcie ktoré sa v podniku využívajú majoritne sú:

- ERMMA
- NIPPON

Tieto elektronické aukcie sa pre spoločnosti výrobných podnikov osvedčujú ako najúčinnejšie čo dokazujú interné prieskumy a skill-sharing spoločností.

Tieto elektronické aukcie majú rôzne oblasti využitia a v spoločnosti sa za rok 2018 využívali v nasledovnej štruktúre:

- **Aukcie typu ERMMA- 23** aukcií. Spoločnosť využíva aukcie typu ERMMA v porovnaní s NIPPON menej. Je to najmä z dôvodu potreby rozpoložkovania projektu, komplikovanosti organizácie takejto aukcie ako aj potenciálu úspory ktorá je pri aukciách typu ERMMA nižšia. Pri aukciách typu ERMMA sa v podniku realizuje tzv. cherry pick analýza, pri ktorej sa analyzuje maximálna možná zľava s ohľadom

 ISBN 978-80-225-4656-0

na najnižšie ceny v jednotlivých položkách. Podnik realizuje aukcie typu ERMMA len pre prípady výraznejšej potencionálnej zľavy cez cherry pick (aspoň 10%)

- **Aukcie typu NIPPON- 141** aukcií za rok 2018. Aukcie typu NIPPON sú výrazne preferovanejšie. Vďaka zdieľaniu praxe medzi podnikmi vieme s určitosťou tvrdiť, že aukcie typu NIPPON sú všeobecne menej populárne a menej využívané. Spoločnosť napriek tomu preferuje tento typ aukcie a to najmä kvôlli potenciálu väčšej zľavy v porovnaní s ERMMA ako aj jednoduchosti prípravy takejto aukcie.

Spoločnosť za rok 2018 vďaka využívaniu metód elektronických aukcií na projektoch ušetrila v priemere **7,9% potencionálnych nákladov** v porovnaní s prvotnou, ponukovou cenou. Táto hodnota je mierne vyššia ako priemerná hodnota šetrenia v prípade nevyužitia systémov e-aukcií. Jednotlivé druhy aukcií mali pritom nasledovný podiel na tvorbe savingu:

- ERMMA- 9,92% úspora
- NIPPON- 8,45% úspora

V predošlých tvrdeniach sme tvrdili, že aukcie NIPPON majú vyšší potenciál tvorby úspory, výsledky výskumu by mohli vzbudzovať opačný dojem, ide však o nepresnosť spočívajúcu v priemerovaní hodnôt.

Pri aukciách typu ERMMA sa považuje väčší počet položiek projektu za výhodu, z dôvodu väčšieho potenciálu na úsporu. Táto paradigma spočíva najmä v myslení, že v čím viac položkách je spoločnosť drahšia ako konkurenti, tým väčšiu zľavu poskytne. **Náš výskum však takéto tvrdenie popiera.** Podľa zistených skutočností **množstvo položiek žiadnym spôsobom nekoreluje s finálnou úsporou,** čo je z hľadiska učenia podnikov markantné zistenie. Údaje sú nerovnomerne roztriedené, teda sú projekty s málo položkami a vysokým savingom, sú projekty s veľa položkami a malým savingom a naopak.

Pri využívaní aukcií typu NIPPON, účastníci začínajú na úrovni vyvolávacej ceny. Na základe dostupných informácií sme zistili, že pri celkovo 16 projektoch, žiadny z účastníkov nepotvrdil ani vyvolávaciu cenu a teda aukcia vôbec neprebehla. Zistili sme, že v takomto prípade bola vyvolávacia cena nižšia o 0,5% od najnižšej ponukovej ceny. Konštatujeme, že v praxi sa 0,5% zníženie vyvolávacej ceny oproti ponukovej cene využíva bežne a považuje sa za správne. Takéto zníženie sa pritom využilo aj pre ostatné projekty NIPPON, pri ktorých aukcia prebehla a vytvorila úsporu. Konštatujeme preto, že **negatívny aspekt elektronickej aukcie typu NIPPON (v prípade nezúčastnenia sa dodávateľov), nie je zapríčinený zlým nastavením vyvolávacej ceny**.

4 Diskusia

Na základe zistení môžeme tvrdiť, že využívanie moderných metód pre nákup spoločností, zabezpečuje značný úžitok z viacerých dôvodov. Primárny a marginálny úžitok je šetrenie potencionálnych nákladov pre spoločnosť. S využitím elektronických aukcií pri výbere dodávateľa, spoločnosť dokáže najefektívnejšie znížiť plánovanú cenu zákazky. Sekundárnym, nie menej významným efektom je automatizácia obstarávacieho procesu. Automatizácia v konečnom dôsledku okrem zefektívnenia procesov prináša aj úsporu času (aj nákladov). Terciárnym, významným účinkom využívania elektronických aukcií je zabezpečenie najvýhodnejších podmienok pre spoločnosť, vďaka súťaži subjektov v rámci obstarávacieho procesu.

Nástroje e-procurementu považujeme ako ideálny a moderný spôsob riadenia nákupných procesov ako aj dodávateľského reťazca. Veľmi významný efekt tieto moderné nástroje prinášajú aj do oblasti investovania a investičných aktivít spoločnosti.

Pri neustálom náraste požiadaviek zákazníkov, môžeme konštatovať nezastupiteľnú úlohu moderných nástrojov v rámci riadenia nákupných procesov. Úžitky ktoré z využívania takýchto systémov plynú, prevyšujú negatíva ktoré sú s nimi späté, najme pri implementácií takýchto systémov.

Konštatujeme, že využívanie moderných metód v oblasti nákupu, v konečnom dôsledku zabezpečuje spoločnosti aj perspektívu pre trvalo udržateľný rozvoj a schopnosť plniť svoje dlhodobé, strategické ciele. Taktiež konštatujeme, že zistenia ktoré tento výskum priniesol, popierajú niektoré všeobecne uznávané teórie. Z výsledkov výskumu, je zrejmé, že využívanie moderných metód v rámci obstarávacieho procesu, prevyšuje schopnosti jednotlivcov a zabezpečuje spoločnosti výrazne vyšší úžitok. Odporúčame teda spoločnosti Mondi SCP, a.s. ako aj iným výrobným podnikom, aby naďalej využívali metódy e-procurementu a nasledovali vývoj v danej oblasti.

Záver

V rámci výskumu moderných metód v oblasti nákupných procesov organizácií, so zameraním na využitie nástrojov e-procurementu a elektronických aukcií, sme klasifikovali kľúčové oblasti v daných oblastiach. Bližšie sme charakterizovali elektronické aukcie a ich využitie v obstarávacom procese. Špecifikovali sme ich úžitky a prínosy pre spoločnosť.

Bližšie sme analyzovali využitie nástrojov e-procurementu, najmä elektronických aukcií vo výrobnej spoločnosti. Analyzovali sme úžitky ktoré využívanie týchto metód spoločnosti prináša ako aj samotné skúsenosti s takýmito systémami.

Na základe zistení môžeme konštatovať, že sme podrobnou analýzou priradili veľký význam nástrojom e-procurementu a elektronických aukcií. Ich využitie je pre trvalo udržateľný rozvoj spoločností nevyhnutný a z dlhodobého hľadiska konštatujeme, že dané systémy môžu mať využitie vo všetkých oblastiach nákupu, teda nie len spoločností a organizácií verejného sektora.

Použitá literatúra (References)

Ingirige, B. (2009) E-Auctions: A Construction Industry Perspective On Achieving Stakeholder Satisfaction And Value Creation. [online]. Sanford: University of Sanford. 2009. https://www.researchgate.net/publication/46212905_E-Auctions_A_construction_industry_perspective_on_achieving_stakeholder_satisfaction_and_value_creation, [accessed 10.09.2019]

Al-Faifi, A. (2012). Theoretical Mode for e-Auction. [online].https://www.researchgate.net/publication/312211428_Theoretical_Mode_for_e-Auction, [accessed 22.10.2019]

Contact

Ing. Jakub Ševčík
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra informačného manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: jakub.sevcik@euba.sk

E-business – súčasť podnikového IT Governance
E-business - part of corporate IT Governance

Natália Švejdová

Abstract
The continuous development of information and communication technologies still significantly affects the development of e-business. In the 1990s, Internet business in the form of e-commerce was a utopian idea, as the Internet itself was a phenomenon of that time. From that moment, the Internet began to develop at an exponential rate and began to cover basic human activities such as virtual communication instead of face-to-face conversation, sending an e-mail message instead of sending a paper letter, using electronic banking instead of paying checks personally enabled products to be purchased instead of in-store purchases. This convenience of the Internet has become very popular among consumers over the years of development, and entrepreneurs have understood that if they want to break through in a competitive environment, they need to go with the times and introduce e-business in their existing businesses in order not to lose profits and their market position. The aim of this paper is to define e-business, define its advantages and disadvantages and analyze the state of e-business in Slovakia.

JEL classification*: L81, L86*
Keywords*: e-business, e-shop, IT Governance*

1 Úvod

Elektronické podnikanie (e-business) sa stalo súčasťou skoro každého domáceho či zahraničného podniku. Len ťažko by sme našli úspešný podnik, ktorý nevlastní svoju webovú stránku, e-shop alebo nie je aktívny na sociálnych sieťach. Práve tieto tri komunikačné kanály sa stali akýmsi nástrojom v boji s konkurenciou. Podniky sa snažia byť neustále čoraz bližšie k svojim zákazníkom prostredníctvom zdieľania statusov na dennej báze, zdieľania názorov či pocitov. Preto úlohou podnikového IT Governance je správne identifikovať miesta a informačno-komunikačné prostriedky, ktoré pomôžu spoločnosti získať konkurenčnú výhodu. Zamestnanci, ktorí majú v podnikoch na starosti oblasť IT tak musia na jednej strane zaistiť nielen napĺňanie vnútorných cieľov (ktoré si stanovili a rozhodujú o nich oni sami), ale musia prispievať aj k plneniu cieľov podniku, ktoré majú prevažne strategický charakter.

2 Stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Podnikanie založené na využívaní prostriedkov IKT je v súčasnej dobe najobľúbenejším podnikateľským modelom. Informačné technológie umožňujú spoločnostiam veľmi rýchlo osloviť veľké publikum potenciálnych zákazníkov, sprostredkovať im informácie vo veľmi pútavej podobe a vytvoriť si tak potrebný dopyt. V súčasnosti by sme veľmi ťažko hľadali firmu, ktorá prostredníctvom elektronického podnikania nevykonáva svoju činnosť a nesnaží sa tak zvýšiť svoj zisk či podiel na trhu.

Vymedzením pojmu elektronického podnikania sa zaoberajú nielen domáci, ale najmä zahraniční autori, a tak vyberáme z množstva definícií:

„Elektronické podnikanie je označením pre širšiu škálu elektronicky realizovateľných aktivít podniku v nadväznosti na aktivity elektronického obchodovania, t.j. popri samotnom elektronicky realizovanom nákupe a predaji zahŕňa taktiež ďalšie elektronicky realizované aktivity tak ako vo vnútri podniku, tak aj medzi podnikmi, ktoré sú zapojené do dodávateľského reťazca (podpora zákazníkov, elektronicky riadená spolupráca a často aj elektronicky riadená spolupráca s partnermi, elektronicky realizované obchodné transakcie medzi partnermi a pod.).

Reprezentuje sadu procesov medzi najmenej dvoma subjektmi s konkrétnym cieľom a realizáciou elektronickými prostriedkami. (internet, mobilné technológie, elektronická výmena dát a pod.).“[1]

„Elektronické podnikanie zahŕňa udržiavanie dobrých vzťahov s partnermi a vykonávanie obchodných transakcií, ktorých obsahom je predaj informácií, služieb a tovaru prostredníctvom počítačových telekomunikačných sietí.“[2]

„Elektronické podnikanie dnes predstavuje celú škálu produktov, aplikácií a služieb obsiahnutých v informačných systémoch podnikov. Ich spoločným znakom je využitie elektronických komunikačných kanálov a najmä internetu na realizáciu obchodných procedúr a operácií.“[3]

„Elektronické podnikanie (e-business) je podnikanie s podporou informačno-komunikačných technológií (online podnikanie).“[4]

„Elektronické podnikanie je širší termín, ktorý zahŕňa ďalšie bežné pojmy, ako napríklad elektronický obchod a e-tailing. Keďže väčšina obchodných, marketingových a iných interných obchodných procesov sa realizuje digitálne, čoraz dôležitejšie sú elektronické obchodné procesy, ako je riadenie vzťahov so zákazníkmi (CRM), plánovanie podnikových zdrojov (ERP) a správa obsahu.“[5]

Vychádzajúc z vyššie uvedených definícií by sme mohli elektronické podnikanie charakterizovať ako proces, v ktorom za pomoci IKT prebieha predaj a nákup tovaru či služieb v digitálnom priestore.

Dôvody, kvôli ktorým podniky vstupujú do elektronického podnikania možno vymedziť nasledovne:

1. prostredníctvom e-business sa podniky snažia obohatiť či rozšíriť svoje podnikateľské činnosti a aktivity, avšak aj pri zachovaní doterajších spôsobov ich realizácie. V takýchto podnikoch sa internet využíva najmä s cieľom rozšírenia komunikácie za účelom zdržania/ získania spotrebiteľov a postavenia na trhu;
2. podniky využívajú internet najmä na komunikáciu s rôznymi subjektmi (dodávatelia, zákazníci, banky a iné inštitúcie) so zámerom zefektívnenia podnikateľských aktivít. Spoločnosti taktiež poskytujú informácie o produktoch a službách svojim zákazníkom, avšak predaj nie je realizovaný elektronicky;
3. všetky aktivity podnikov sú realizované prostredníctvom internetu s cieľom čo najrýchlejšieho získania postavenia na trhu a maximalizácie zisku.

Výhody a nevýhody elektronického podnikania

E-business sa v poslednom desaťročí stal veľmi obľúbenou formou podnikania na Slovensku, ale najmä v zahraničí. Nielen veľké spoločnosti, ale i malé (často jednoosobové) podniky si osvojili tento spôsob podnikania predovšetkým vďaka výhodám, ktoré prináša.

[1] GÁLA, L. et al. *Podniková informatika: Počítačové aplikace v podnikové a medzipodnikové praxi.* Česká republika: Grada Publishing 2015. ISBN 978-80-2475-457-4.
[2] ZWASS, V. (2019). *E-commerce.* https://www.britannica.com/topic/Craigslist [accessed 1.10.2019].
[3]JAŠKOVÁ, Ľ. (2018). *Aplikácie IS - Elektronické podnikanie*. http://edi.fmph.uniba.sk/~jaskova/InformacneSystemy /tema06/tema06.html [accessed 1.10.2019].
[4]BUKOVÁ, B. et al. *Doprava a elektronické podnikanie*. Bratislava : Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-8078-274-0.
[5]TECHOPEDIA. (2018). *Techopedia explains Electronic Business (E-Business).* https://www.techopedia.com/definition/1493/electronic-business-e-business [accessed 1.10.2019].

Výhody elektronického podnikania možno vymedziť tak zo strany obchodníkov, ako i zo strany zákazníkov: [6,7]

Výhody e-business pre obchodníkov

- zníženie personálnych nákladov a nákladov na skladovanie (nakoľko v online priestore nemusí byť všetko skladom, ako je tomu pri predaji v kamennej predajni),
- zníženie nákladov na komunikáciu, keďže ju nahrádza internet,
- zníženie prevádzkových nákladov,
- komunikácia so zákazníkmi 24 hodín denne, 7 dní v týždni,
- zvýšenie tržieb, likvidity,
- rýchle reakcie na zmeny na trhu,
- e-shop zvyšuje imidž podniku.

Výhody e-business pre zákazníkov

- nižšie ceny v internetových obchodoch ako v kamenných predajniach,
- šetrí čas pri nakupovaní,
- možnosť nakupovania z pohodlia domova,
- rýchle porovnanie cien na internete s cenami konkurencie,
- niekedy dovoz tovaru zdarma až domov,
- možnosť vrátenia tovaru bez uvedenia dôvodu.

Elektronické podnikanie však so sebou neprináša iba výhody, a preto je dôležité, aby podniky včas identifikovali možné nevýhody (aj z pohľadu zákazníka) a snažili sa ich čo najviac eliminovať. Medzi **nevýhody e-business** možno zaradiť:[8]

- nedostatok osobného kontaktu medzi predávajúcim a zákazníkom,
- nie je garantovaná kvalita výrobku, ktorý je predávaný online,
- nemožnosť vyskúšať či prehliadnuť si tovar osobne a s tým spojené náklady na vrátenie tovaru,
- oneskorené dodanie výrobku chybou tretej strany,
- zneužitie citlivých údajov,
- zvýšené konkurenčné prostredie z dôvodu nárastu elektronického podnikania,
- riziko neprevzatia tovaru a neuhradenia kúpnej ceny,
- zmarenie obchodu zlyhaním e-shopu.

3 Výskumný dizajn

Hlavným cieľom tohto príspevku je analyzovať elektronické podnikanie na Slovensku a získať tak čo najkomplexnejší pohľad na túto problematiku.

Objektom skúmania bolo elektronické podnikanie prostredníctvom e-shopov v prostredí Slovenskej republiky. Pri výskume sme využili domáce aj zahraničné zdroje informácií s cieľom získania komplexného pohľadu na danú problematiku. Veľmi nápomocné nám boli aj internetové zdroje, za pomoci ktorých sme mohli vykonať praktickú analýzu elektronického podnikania. Pri spracovaní príspevku sme využili základné metódy vedeckého skúmania – analýzu, syntézu, indukciu, dedukciu ako i komparáciu.

[6] Spracované podľa: ROZE, L. (2019). *E-commerce – Pros & Cons.* https://medium.com/magebit/advantages-and-disadvantages-of-ecommerce-40313012d3a9 [accessed 2.10.2019].
[7] Spracované podľa: EPODNIKANIE. (2011). *Elektronické podnikanie.* http://epodnikanie.euin.org/node/38 [accessed 2.10.2019].
[8] Spracované podľa: ROZE, L. (2019). *E-commerce – Pros & Cons.* https://medium.com/magebit/advantages-and-disadvantages-of-ecommerce-40313012d3a9 [accessed 2.10.2019].

4 Výsledky výskumu

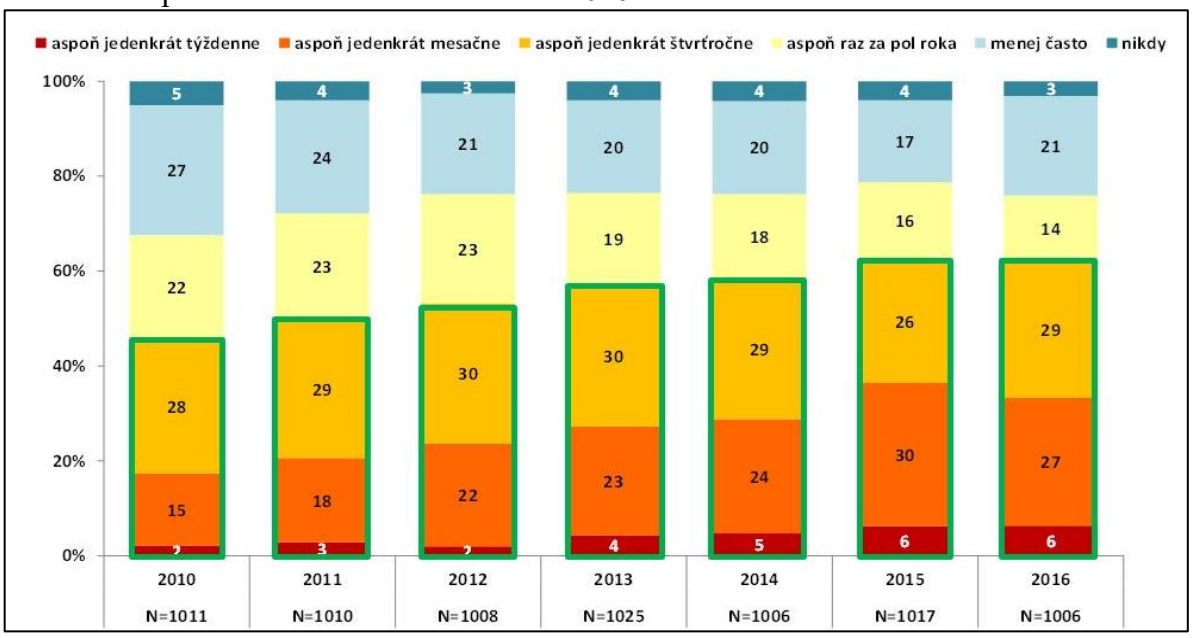
Podnikanie prostredníctvom e-shopu ako súčasti elektronického podnikania sa stalo veľmi obľúbeným spôsobom, ako môžu podnikatelia predať tovary či dokonca služby. Veľa podnikov sa stalo úspešnými a vybudovali známe značky práve vďaka elektronickému predaju.

V roku 1996 na Slovensku vznikol internetový obchod Dunaj.sk, ktorý sa začal venovať predaju kníh. Postupne však svoje produktové portfólio rozšírili o muziku, parfumy a iné produkty. Na dlhú dobu sa tak stal tento e-shop jednotkou medzi slovenskými internetovými obchodmi. Progresívny rozvoj elektronického podnikania vyústil až do vzniku konkurencie v 2001, ktorou sa stalo elektronické kníhkupectvo Martinus. Ďalší veľký internetový „hráč" vstúpil na trh v roku 2003, a to internetový obchod Hej.sk, ktorý v súčasnosti ponúka široký sortiment produktov pre rôzne kategórie zákazníkov. Na základe tohto krátkeho historického zhrnutia môžeme tvrdiť, že elektronické podnikanie má na Slovensku už viac ako 20 ročnú históriu a podniky, ktoré v tomto období rozšírili svoj podnikateľský model o internetový predaj majú v súčasnosti časovú výhody oproti terajším - novovzniknutým podnikom a vybudovali si taktiež stabilné a úspešné postavenie v elektronickom svete.

Nákup produktov cez internet na Slovensku značne vzrástol, a to najmä vďaka lepšiemu prístupu k internetu a IKT. „V súčasnosti nakupuje online raz za štvrť roka, alebo častejšie 62 % Slovákov, čo je číslo zhodné s minuloročnými výsledkami a súčasne o 17 % vyššie ako v roku 2010 – vtedy v tejto frekvencii nenakupovala ani polovica ľudí. Skupinu ľudí, ktorá dnes nakupuje online relatívne pravidelne, možno ďalej rozdeliť na tých, ktorí nakupujú raz za týždeň (je ich 6 %), aspoň raz mesačne (tých je o niečo viac ako štvrtina) a aspoň raz za štvrť roka (29 %). Aspoň raz za pol roka ďalej nakupuje 14 % ľudí a menej často pätina. Elektronické obchody nevyužívajú iba 3 % opýtaných."[9]

Graf 1

Periodicita nákupov ľudí na Slovensku do roku 2016



Zdroj: ESHOPS ASSOCIATION. (2016). *Prieskum – Nakupovanie na internete 2016*. http://asociaciaeshopov.sk/najlepsie-skusenosti-s-nakupovanim-na-internete-ma-az-68-kupujucich [accessed 4.10.2019]

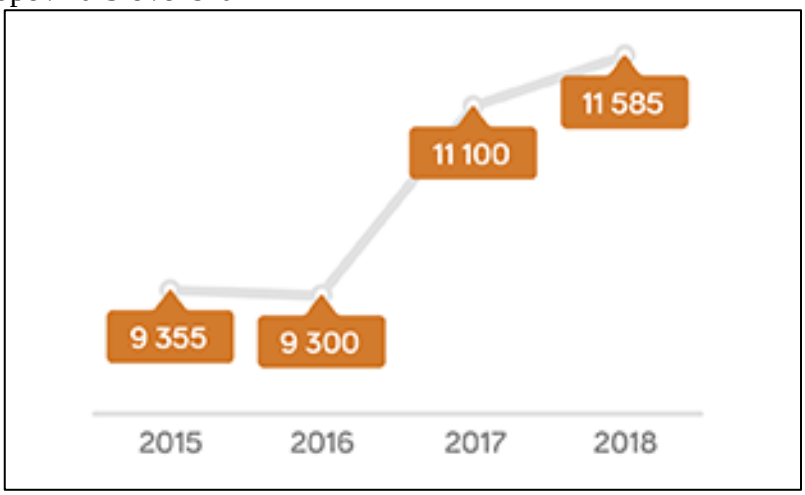
[9] ESHOPS ASSOCIATION. (2016). *Najlepšie skúsenosti s nakupovaním na internete má až 68 % kupujúcich.* http://asociaciaeshopov.sk/najlepsie-skusenosti-s-nakupovanim-na-internete-ma-az-68-kupujucich [accessed 4.10.2019].

Rapídny rozvoj elektronického podnikania prostredníctvom e-shopov potvrdzujú aj rôzne štatistiky a záverečné správy. Na základe pravidelných prieskumov portálu Heureka.sk sa vyšplhal počet e-shopov na Slovensku v roku 2018 na 11 585, pričom v roku 2017 ich bolo 11 100. O tom, že Slováci veľmi radi nakupujú na internete svedčí i fakt, že zatiaľ čo v roku 2017 minuli na online nákupy 937 miliónov Eur, v roku 2018 to už bolo 1,13 miliardy Eur.[10]

Graf 2
Vývoj obratu e-business na Slovensku (v mil. Eur)

Zdroj: HEUREKA. (2019). *Prípadové štúdie a infografiky*. https://www.heurekashopping.sk/resources/attachments/p0/16/heurekaobratecommerce2018sk.png [accessed 4.10.2019].

Graf 3
Vývoj počtu e-shopov na Slovensku



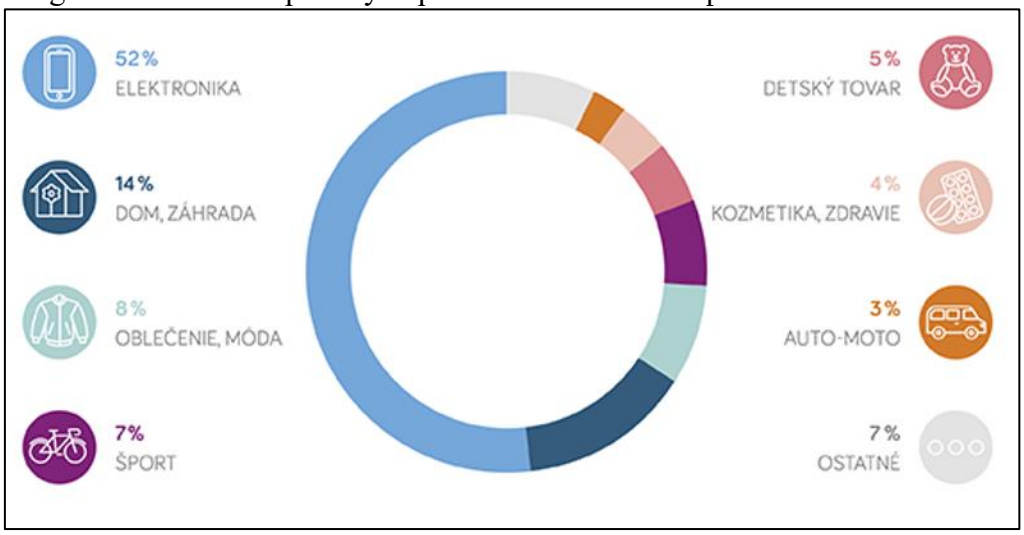
Zdroj: HEUREKA. (2019). *Prípadové štúdie a infografiky*. https://www.heurekashopping.sk/resources/attachments/p0/16/heurekaobratecommerce2018sk.png [accessed 4.10.2019].

10 Spracované podľa: HEUREKA. (2019) *Rok 2018 bol pre e-shopy rekordným, Slováci minuli takmer 1,13 miliardy eur*. https://www.heurekashopping.sk/pre-media/tlacove-spravy/article/rok-2018-bol-pre-e-shopy-rekordnym-slovaci-minuli-takmer-113-miliardy-eur--21081 [accessed 4.10.2019].

„E-business na Slovensku tak celkovo zažíva rozmach a posúva sa vpred. Slováci si užívajú rýchlosť, pohodlnosť a dostupnosť nákupov online. A už to dávno nie je len o cene, zákazníci oceňujú aj ďalšie faktory. Väčšina nakupujúcich sa zameriava na celkovú kvalitu služieb vrátane dopravy. Obľube sa tešia aj kamenné výdajne, vďaka ktorým sa môžu nakupujúci sami rozhodnúť, kedy si svoje objednávky vyzdvihnú. Aj v tomto roku sa potvrdilo, že e-shopom sa darí a obdobie stagnácie máme zrejme za sebou. Slováci nakupujú cez internet stále viac a zároveň vzrastá počet osobných odberov na výdajniach. Logicky tak narástol aj počet e-shopov, ktoré ponúkajú možnosť vyzdvihnutia tovaru vo výdajní, ako aj počet výdajných miest. V roku 2018 ich evidujeme už 2 390. Zvyšuje sa aj počet Slovákov nakupujúcich cez mobilné zariadenia. V súčasnosti nakupuje cez mobilný telefón každý druhý Slovák a preto vedú eshopy, ktoré sú „mobile friendly“. V nakupovaní online sme opäť predbehli Čechov. V Českej republike je podiel nakupujúcich v online priestore 45%, zatiaľ čo na Slovensku je to 52 %.“[11]

Graf 4

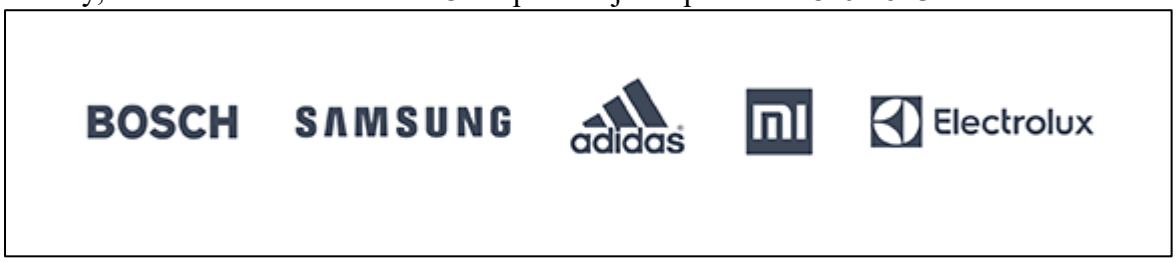
Podiel kategórií tovarov nakupovaných prostredníctvom e-shopov na Slovensku v roku 2018



Zdroj: HEUREKA. (2019). *Prípadové štúdie a infografiky*. https://www.heurekashopping.sk/resources/attachments/p0/16/heurekaobratecommerce2018sk.png [accessed 4.10.2019].

Obrázok 1

Značky, za ktoré Slováci minuli v e-shopoch najviac peňazí v roku 2018



Zdroj: HEUREKA. (2019). *Prípadové štúdie a infografiky*. https://www.heurekashopping.sk/resources/attachments/p0/16/heurekaobratecommerce2018sk.png [accessed 4.10.2019].

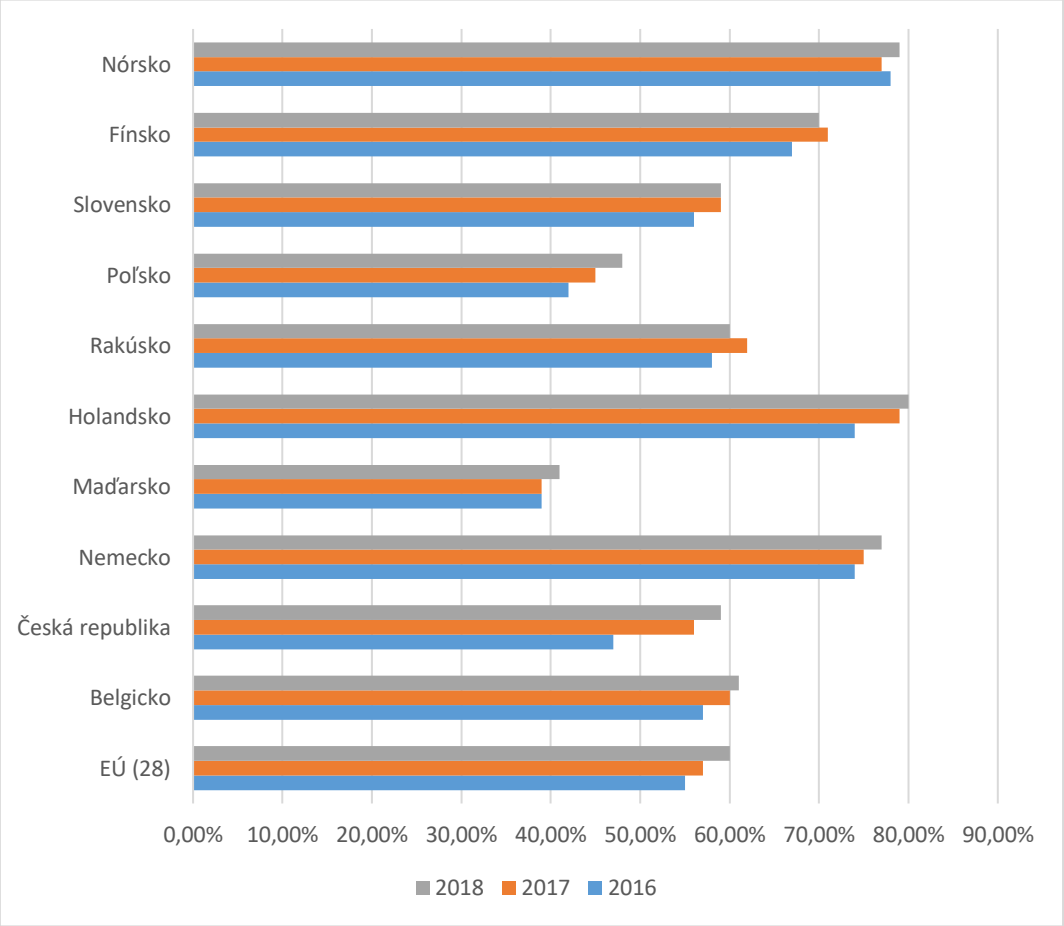
[11] HEUREKA. (2019). *Rok 2018 bol pre e-shopy rekordným, Slováci minuli takmer 1,13 miliardy eur*. https://www.heurekashopping.sk/pre-media/tlacove-spravy/article/rok-2018-bol-pre-e-shopy-rekordnym-slovaci-minuli-takmer-113-miliardy-eur--21081 [accessed 4.10.2019].

„Z týchto trendov je jasné, že Slováci stále výraznejšie uprednostňujú online nákup, ktorý sa už netýka len drahších položiek, ako je biela a čierna technika, ale stále častejšie nakupujú v e-shopoch aj tovar bežnej spotreby v nižších hodnotách. Online prostredie je komfortnejšie, rýchlejšie a často aj finančne výhodnejšie. V e-shopoch Slováci nakúpia takmer všetko. Dobrým príkladom je kategória kozmetika a zdravie, ktorú vyhľadávajú predovšetkým dámy. Čoraz väčšej popularite sa teší nákup čistiacich prostriedkov, medzi ktoré patria aj prášky na pranie, či aviváže. Tie si nakupujúci nechávajú doručiť až k dverám. V roku 2018 bola najrýchlejšie rastúcou kategóriou dom a záhrada s takmer polovičným nárastom, e-shopy z kategórie jedlo a nápoje sú na druhom mieste.“[12]

Rast popularity online nakupovania Slovákov v posledných dvoch rokoch potvrdzujú aj štatistiky Eurostat. Pri analýze využívania internetu za účelom objednávania tovarov a služieb možno vidieť, že spomedzi nami vybraných krajín najväčšie percento populácie využíva online nakupovanie v Nórsku, Fínsku, Holandsku a Nemecku.. V rámci porovnania V4 dosahujú Slovenská a Česká republika totožné výsledky, a teda až 59% obyvateľov daného štátu nakupuje prostredníctvom internetu (pričom priemer EÚ je 60%).

Graf 5

Percento obyvateľov vybraných krajín využívajúcich internet za účelom objednávania tovarov a služieb



Zdroj: EUROSTAT. (2019). *Science, technology, digital society.* https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tin00096/default/table?lang=en [accessed 5.10.2019].

[12] TOUCHIT. (2019). *Rok 2018 bol pre e-shopy rekordným.* https://touchit.sk/rok-2018-bol-pre-e-shopy-rekordnym-slovaci-minuli-takmer-113-miliardy-eur/211786#prettyPhoto [accessed 4.10.2019].

3 Diskusia a záver

V súčasnej dobe už nemožno spochybňovať pozitívny vplyv IKT na rozvoj podnikov z hľadiska ich pôsobnosti, výkonnosti a efektívnosti. Neustále rastie záujem nielen podnikov, ale najmä zákazníkov o využívanie týchto digitálnych vymožeností pri predaji resp. nákupe. Je veľmi pravdepodobné, že v budúcnosti bude nákup a predaj prebiehať len v elektronickej podobe. Nasvedčuje tomu aj fakt, že nielen Slováci, ale i zahraniční spotrebitelia si obľúbili prostredníctvom internetu nakupovať aj tovary bežnej spotreby, ako napr. potraviny či drogistický tovar.

Elektronické podnikanie prostredníctvom e-shopov sa stalo v posledných rokoch na Slovensku veľmi obľúbeným spôsobom predaja/ nákupu tovarov a služieb. Sú s nim späté mnohé výhody, ako pre predajcov, tak i pre samotného spotrebiteľa. Táto forma podnikania však so sebou prináša aj určité nevýhody resp. riziká, ktoré však môžu byť úplne eliminované, ak budú dodržané princípy využívania elektronického obchodu a etika nakupovania, ako zo strany samotných predajcov, tak zo strany spotrebiteľov. IKT nepriniesli len zlepšenie v oblasti nákupu, ale i platby za tovar, nakoľko je možné uskutočniť platbu online prostredníctvom svojej bankomatovej karty.

Na záver je dôležité poznamenať, že elektronické obchody sú v súčasnosti veľmi rozšírenou formou podnikania, a preto rast konkurencie je veľmi rapídny. Úlohou nielen samotných podnikateľov, ale i celého podnikového IT Governance je zabezpečiť správne využitie IKT v prospech podniku a zaistiť tak plnenie jeho strategických cieľov. Z tohto dôvodu je nevyhnutné, aby sa podniky neustále zaujímali o nové trendy v oblasti elektronizácie a dokázali ich transformovať do podnikania za účelom dosiahnutia svojich zámerov.

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)

Buková, B. et al. *Doprava a elektronické podnikanie*. Bratislava : Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-8078-274-0.

Epodnikanie. (2011). *Elektronické podnikanie.* http://epodnikanie.euin.org/node/38 [accessed 2.10.2019].

Eshops Association. (2016). *Najlepšie skúsenosti s nakupovaním na internete má až 68 % kupujúcich.* http://asociaciaeshopov.sk/najlepsie-skusenosti-s-nakupovanim-na-internete-ma-az-68-kupujucich [accessed 4.10.2019].

Eshops Association. (2016). *Prieskum – Nakupovanie na internete 2016*. http://asociaciaeshopov.sk/najlepsie-skusenosti-s-nakupovanim-na-internete-ma-az-68-kupujucich [accessed 4.10.2019]

EUROSTAT. (2019). *Science, technology, digital society*. https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tin00096/default/table?lang=en [accessed 5.10.2019].

Gála, L. et al. *Podniková informatika: Počítačové aplikace v podnikové a medzipodnikové praxi*. Česká republika: Grada Publishing 2015. ISBN 978-80-2475-457-4.

HEUREKA. (2019). *Prípadové štúdie a infografiky*. https://www.heurekashopping.sk/resources/attachments/p0/16/heurekaobratecommerce2018sk.png [accessed 4.10.2019].

HEUREKA. (2019) *Rok 2018 bol pre e-shopy rekordným, Slováci minuli takmer 1,13 miliardy eur*. https://www.heurekashopping.sk/pre-media/tlacove-spravy/article/rok-2018-bol-pre-e-shopy-rekordnym-slovaci-minuli-takmer-113-miliardy-eur--21081 [accessed 4.10.2019].

Jašková, Ľ. (2018). *Aplikácie IS - Elektronické podnikanie*. http://edi.fmph.uniba.sk/~jaskova/InformacneSystemy /tema06/tema06.html [accessed 1.10.2019].

Roze, L. (2019). *E-commerce – Pros & Cons.* https://medium.com/magebit/advantages-and-disadvantages-of-ecommerce-40313012d3a9 [accessed 2.10.2019].

Techopedia. (2018). *Techopedia explains Electronic Business (E-Business).* https://www.techopedia.com/definition/1493/electronic-business-e-business [accessed 1.10.2019].

TOUCHIT. (2019). *Rok 2018 bol pre e-shopy rekordným.* https://touchit.sk/rok-2018-bol-pre-e-shopy-rekordnym-slovaci-minuli-takmer-113-miliardy-eur/211786#prettyPhoto [accessed 4.10.2019].

Zwass, V. (2019). *E-commerce.* https://www.britannica.com/topic/Craigslist [accessed 1.10.2019].

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

Scrum a projektový manažment
Scrum and Project Management

Natália Tarišková

Abstract
The paper deals with current problems and challenges in the world of project management. The aim of the paper is to introduce the modern Agile method penetrating from the international environment to Slovakia. The partial goal is to compare traditional and modern methods of project management with emphasis on the Scrum approach. The reason for choosing the topic was looking for an answer to the questions: Why do traditional methods of project management fail? What led to the emergence of new approaches to project management? What are the challenges and limitations of an agile approach in project management? The final form of the theoretical processing of the topic was reached through selected domestic and foreign literature and internet resources. The results of the practical part and discussion were reached by analyzing secondary statistical data of international and local dimensions.

JEL classification*: M 10, M 13, M 14*
Keywords*: Project Management, Agile Strategy, Scrum*

1 Introduction

Project management provides a set of tools that improve the ability to plan, implement and manage activities to ensure business goals are achieved. The traditional form of project management is increasingly changing. Project management focuses not only on the toolkit, but also on building relationships and teamwork between the project team and customer representatives, creating a new Agile strategy, especially for development projects of all kinds. These projects are characterized by the fact that the end product is not defined but develops over time. An agile approach is specific in its ability to communicate and collaborate, in its readiness to accept change and in achieving greater customer satisfaction. Instead of assigning tasks to the project manager, the team organizes itself, building its own discipline, committing itself to the solution of the project. Agile emphasizes more efficient and flexible management than companies have been used to. However, this does not mean that an agile approach requires less discipline compared to the traditional approach.

2 Theoretical framework

Agile project management methods are very popular in the world. They are applied by large multinational corporations such as. Google, Amazon, Oracle and many others. They are also found in universities, banks and insurance companies, in telecommunications in the military, automotive industry, but also in many small and medium-sized companies. They have only come to the attention of Slovakia in recent years and the use of an agile approach to project management is still very little widespread (Šochová, 2014). The first Slovak community called Agile @ Slovakia was established with the aim of supporting the application of agile principles in practice. Every May in Bratislava there is regularly held an international conference called ScrumImpulz, where domestic and foreign personalities focus on the agile world. In addition, certified Agile and Scrum courses for beginners and advanced students are held several times a year in our capital.

2.1 Project Management Approaches

Project management requires a systematic approach and predetermined rules. In practice, projects are usually managed on an ad hoc basis, which means that not only one methodology

is applied but rather different methodologies are used in parallel, or their application changes over time. The choice of a suitable approach to project management must be chosen according to the nature and conditions of the particular project. The project manager should know most of the methodologies used in practice, including their rules (Miklošík, 2015). When dealing with projects, the project manager usually chooses a combination of different methodologies based on his previous experience and applies his subjective hybrid approach.

The area of project management includes several dozens of used methodologies. Project management methodology is a combination of logically related procedures, methods and processes. It determines how to plan, develop, control and execute a project most efficiently throughout its entire process, from continuous implementation to successful handover to the customer (McConnell, 2010).

There are many different ways to implement projects. Some project management methodologies determine how to approach the project, e.g. Agile. Others define a methodological framework of principles and processes such as PRINCE2. Some are an extensive list of standards with certain procedures and processes, e.g. PMBOK (Project Management Body of Knowledge), others briefly and unambiguously define the process as Scrum (Aston, 2017). The basic approaches to project management are categorized into two groups: traditional and agile.

Traditional approaches to project management strongly plan the entire course of the project ahead and require a relatively high degree of predictability. For plans to become effective, the project manager must have a clear idea of what is to be achieved and how to do it. Most problems and risks are identified before the project starts. Subsequently, estimates are made, resources are allocated, adjustments are made, and finally a basic plan and budget are created. If the project scope is fixed, each detail is reflected in the Work Breakdown Structure (WBS), which is a map of the entire project (Larson, 2011). The traditional approach usually solves all project steps. This approach cannot be considered obsolete, because in some cases the solution of projects is the most suitable one, especially if it is necessary to meet the specified customer requirements. It mostly focuses on the process and does not fulfill other aspects (e.g. psychological-motivational). As a result, organizations have begun to look for new ways and methodologies to streamline some processes, creating new modern / agile methodologies (Miklošík, 2015).

Agile approaches are the opposite of traditional. They are based on assumptions in which the project process cannot be accurately described, as it should be flexible and at the same time offer quick solutions. By not defining processes but only describing principles, he is partly free of bureaucratic burden. The uncertainty of the project varies according to the relationship between the size of the project, which is both known and stable, and the technology to be used, known and demonstrable. Many projects, such as construction projects, marketing campaigns or festivals have precisely defined conditions on the part of the customer. Best practices and technologies are used to address them, bringing a degree of predictability, allowing team members to plan more effectively. If the scope of the project and / or technology is not fully known, the project becomes much less predictable. Traditional approaches are designed to operate in a predictable zone in which the scope of the project is well defined and has known technology. The agile approach is characterized by an unpredictable zone with unknown technology (Larson, 2011).

In the traditional approach, customer requirements are fixed. The project team processes the requirements, determines cost and duration estimates for them, and as a result creates a project plan. In particular, a situation may arise where either the project is not delivered to the customer on time or its estimated costs have to be increased in certain circumstances. This implies that

the requirements were not given sufficiently at the beginning of the project. The effect produced is the result of placing the scale first. An agile approach has a fixed range of costs and deadlines since project launch. Usually it is created with only a very broad and uncertain idea of the actual form of the final product, and the requirements are expected to change over time, expand or change over time. It is imperative that the project team communicates with the project sponsor to respond quickly and effectively to unexpected changes. The result is an effort to bring the product to the customer on time, even at the expense of less important functions, while the main objectives will be met in the required budget, while achieving the highest satisfaction of the client (Doležal, 2016).

In addition to the above parameters, we can compare the traditional and agile approach to project management through four key indicators: visibility of outcome, business value, adaptability and risk. In an agile approach, the project is visible throughout the course, and at the same time it is ready to be delivered to the sponsor after each phase. Unlike the agile approach, the classic project approach is tangible at the end and its visibility is displayed just before the end. Higher quality and increasing development speed ensure that the business value of the project increases steadily with an agile approach. In projects solved by the traditional approach, the business value is very low at all times and will only increase just before the handover of the project. Agile projects are better adapted to change. Although adaptability decreases slightly with increasing project complexity, it is high compared to the traditional approach. The traditional approach is difficult to respond to change, and therefore its adaptability drops sharply to zero. The risk of agile projects is distributed over time, gradually decreasing with the number of completed phases. A very high risk can be observed in traditionally managed projects throughout the course of the project, as it is determined until the end of the project: whether the product met the required quality, was completed within the required deadline, and whether it met all the requirements (Miklošík, 2015).

2.2 Agile Manifesto

In early 2001, a group of 17 engineers met in Utah to transform their ideas into the Agile Software Development Manifesto, also known as the Agile Manifesto.

The Manifesto explains what has since become the basis for Agile:

1. openness and preparedness for change;
2. the highest priority is customer satisfaction with fast and continuous product delivery;
3. supplying functional parts of the product at the shortest possible intervals;
4. simplicity - the sense of carrying out only what is necessary, directly necessary;
5. position of the whole project on motivated individuals;
6. transferring information within the team by face-to-face chat;
7. focusing on technical excellence that is essential;
8. advancing with Functional Software (Holzner 2010).

2.3 Agile project management methods

The origin of agile project management methods is rooted in principles that have been used mainly for agile software development. The best-known agile project management methodologies designed to respond quickly and flexibly to the challenges of unforeseen projects are Scrum, XP, Lean Development, Kanban, Scrumban and others. Each of these methodologies has unique elements and procedures, but most of them are based on agile principles (Larson, 2011). In our article we deal with Scrum methodology.

XP (Extreme Programming) - thanks to its engineering techniques for software development, it is the most accurate of all agile methods. It focuses on the development of more

 ISBN 978-80-225-4656-0

sophisticated software. Feedback, communication, simplicity, courage and respect are the 5 core values of XP (Šochová, 2014).

Lean Development - comes from lean manufacturing and represents a set of principles to achieve customer quality, speed and expectations. Lean removes anything that is not beneficial, and team members only focus on what needs to be completed at any given time. Eliminating unnecessary things, promoting education, postponing decisions, speeding up delivery, respecting people, creating quality and optimizing the whole are 7 basic principles of lean (Kocúrek, 2016).

Kanban - is a flexible process whose history reaches back to Japan, primarily regulating the number of people in the temple. It was later applied to production control. The workflow is displayed using a well-known Kanban board. Organizations apply it especially in those areas where XP or Scrum methodology is not often used (especially in the production area) (Šochová, 2014).

Scrumban - created by combining the best features of Scrum and Kanban. Interest in Scrumban has been increasing in recent years as it has found its application in development and maintenance projects.

2.3.1 Scrum

Scrum displays a team-oriented and incremental agile project management methodology. It provides a framework through which the team can solve complex tasks while delivering products with the highest possible value to the customer. Scrum is not a process or technique, but rather a framework through which various processes and techniques can be used. It builds on team members' cooperation, customer engagement and regular recurring feedback (Schwaber, 2017).

According to some authors, the concept began to emerge from 1986, when H. Takeuchi and I. Nonaka introduced Scrum as an adaptive project development methodology. Others believe that K. Schwaber and J. Sutherland can be considered Scrum leaders because their names have been linked to agile project management. In 1995, they presented their experience for the first time during the OOPSLA (Object-Oriented Programming, Systems, Languages, and Applications) conference, and subsequently K. Schwaber and M. Cohn transformed their knowledge into their first book, Agile Software Development with Scrum. The first alliance formed in 2002 is called the Scrum Alliance (Krishnamurthy, 2012).

The name Scrum conceals a metaphor associated with rugby, as it was short for Scrumage, a game situation where the whole team is grouped together and trying to collect and hold the ball in the mill. Once the team is in control of the ball, it can work as a coordinated whole and meet the desired goal (Holzner, 2010).

Scrum also uses one of the agile principles of project management, which is called an iterative approach. These iterations are called ″ sprints ″ and have a precisely defined duration (however, the maximum length is 1 month), and it is expected that after each sprint the planned functionality of the product is complete. The project itself begins with collecting the requirements for the final product and setting priorities. This creates a product backlog that includes all of the client's requirements. A smaller part of the product backlog is the sprint backlog, which contains the priority functionalities that the team decided to fulfill and provide to the customer within one sprint. Individual functionalities in the team are divided into specific tasks.

The essence of the Scrum approach lies in the self-organized team, communication and open culture, building on the cooperation of its members and transparent information sharing.

 ISBN 978-80-225-4656-0

New roles have emerged to make it all work. The product owner has the task of determining the product vision and turning it into a specific assignment. Its main goal is to prioritize and decide on the functionality of the product (to determine which work will be done sooner, later and which it will not work at all). He is also responsible for the product backlog. Another role is Scrum Master, whose primary goal is to create an efficient and multifunctional self-organized team. In addition, it helps the team to achieve its goals, motivates them to achieve better results, tries to solve and eliminate the problems. It is important to note that under no circumstances does Scrum Master have any decision-making power. Initially, Scrum Master can better manage, organize and determine what team members are supposed to do, but should not remain in this position for a longer period of time, as its goal is to create a self-organized team that will be able to find new solutions (Šochová, 2014).

The project self-organized team is known for its multifunctionality and mutual substitutability of its members. Team members communicate with each other, argue about the distribution of tasks, and decide who will help whom to achieve a synergy effect. Unlike the traditional approach in which all tasks were first handled by specialists, the Scrum team works as a whole and its members decide how they will solve the tasks. Team members should share one room to solve problems and support themselves more effectively. The Scrum methodology does not specify the role of the project manager. The creators of the methodology tried to evenly distribute the activities of the project manager between Scrum Master, the product owner and the project team. The main aim is to motivate the self-organized team (Doležal, 2016).

Scrum uses a series of coordinated meetings, also called Scrum Meeting, to manage product development. The task of sprint planning is for the product owner and team to agree. The product owner determines the most important features that the product should have, and the team determines how many items from the product backlog they can process in one sprint. Part of the planning is also the distribution of selected User Stories into daily tasks. Daily Scrum meetings or daily standups usually take place at the same time every working day at the same place. Team members, if possible, will meet for 15 minutes before the Scrum board.

Daily Scrum Meeting is moderated by Scrum Master, who is responsible for visualizing problem solving and constraints. The point is to share information about your progress and schedule your tasks for the next day (Larson, 2011). By involving the product owner or other stakeholders in sprint review sessions, team members will receive feedback on the completed User Stories. The product owner will indicate which items are ready or not acceptable and need further processing. The customer becomes a larger part of the team if they are intensely involved in the project, e.g. even by trying the product. It is anticipated that the product will like how much it has been involved in the development process and contributed to various improvements with its views (Šochová, 2014). The purpose of the sprint retrospective meetings is to reflect the previously completed sprints. The intention is to identify the specific causes of failure that the team can avoid in the next sprint. However, it is also important to capture what works well and can be applied in the next sprint (Larson, 2011). During a sprint retrospective meeting, Scrum Master will invite each team member to find out what he liked during the project, what he did not like, and what new would help to solve the problem (Šochová, 2014). The retrospective is not about the rules, but about the feelings of the team members and what they think about the whole project. Agile teams often use the Burndown chart format to reflect project progress. It is a bar graph describing how many points the project team has already burned and how much it remains to process until the end of the sprint.

5 Results and Discussion

Globalization and the digital interconnected world are making constant changes and, unfortunately, traditional methods of managing projects are no longer enough for companies to

 ISBN 978-80-225-4656-0

cope with the problems of the modern world. The University of Koblenz presented the third international study entitled Status Quo Agile 2018, which focused on the successes, factors and methods of using agile methods in project solutions. The university participated in the research in cooperation with the German Project Management Society (GPM) and the International Project Management Association (IPMA). More than a thousand respondents from at least thirty countries in the world participated in the research. The study showed that by using an agile approach to project solutions, better results were achieved in a number of factors. Respondents could assign weight to the individual criteria: very good, good, sufficient, bad and without experience. The effects of using the agile approach were confronted among several agile project management methods, but we chose the most commonly applied agile Scrum methodology, which we then compared with the traditional Waterfall methodology.

By applying agile project management, according to respondents, organizations have secured a higher success rate of projects. While for agile-managed projects, the median success rate was 89%, for the classic approach, the median success rate was 58%. Of all the criteria, teamwork gained the most percentage, not only in Scrum (93%) but also in the Waterfall (61%). An agile approach also results in clearly better results in the criterion schedule. Compared to the traditional approach, in which 38% of respondents adhered to the schedule, this was exactly half that of the respondents applying an agile approach to project management. Differences between methodologies arose in the criteria of speed of project delivery to customer and project efficiency in both cases 47%. An essential part of agile project management is the ability to accept change and continuously improve. It was confirmed that by using the latest technologies, tools and procedures, team members tried to satisfy the customer in the most efficient way in solving projects, as even among the respondents the agile Scrum methodology gained the ability and effort to innovate 72%, while the traditional only 18%.

The results of the research show that the overall success rate of the Agile Scrum methodology was almost three times higher than that of the traditional Waterfall method, and in situations where a new product was being created, the agile approach was superior to the traditional approach. More and more evidence is emerging as to how agile approaches are used in areas other than IT. The first significant progress was made by A. MacCormack along with his colleagues at Harvard Business School (MacCormark, 2001). Their two-year research on Product-Development Practices That Work: How Internet Companies Build Software studied in depth twenty-nine software projects, with the answer to the question of whether an agile approach would achieve a better result compared to the traditional (waterfall) approach. The study identified several practices that were statistically correlated with the most successful projects and described the need to deliver the product (albeit with poor functionality but as quickly as possible) to the customer. They also concluded that the lessons learned are not limited to software projects but are applicable to any project area with too high uncertainty and the inevitable need for customer feedback. The Status Quo Agile 2017 study also addressed the issue of using an agile approach in non-development projects. Research shows that more than 34% of non-IT projects were agile-managed, with a further 40% of projects related to IT but not software projects.

To ensure that a project is successful, team members should be able to identify in a timely manner the problems and potential risks that they might fail and gradually avoid. The Pulse of the Profession 2018, published by the Project Management Institute (PMI, 2018), reports annually on new trends in project management. The research provides feedback and insights from 4455 project management experts, 447 executives and 800 project managers covering all industries including government, information technology, telecommunications, energy, manufacturing, healthcare and construction. Respondents operate in North America, Asia and the Pacific, Europe, the Middle East, Africa and Latin America. The average success rate of the

project was 64% in 2017, while the authors of the project consider the project to be unsuccessful even if no suitable solution was found.

According to the research, the biggest failure of the project failure was a change in the strategic priorities of the organization (39%), in which organizations changed their strategic values that apply to the customer and the market and thus were unable to apply the reversal even in the project. Any change in the project has become an obstacle rather than a challenge. In a traditional approach, customers enter their requirements right from the start of the project. Once the costs and deadlines have been set, the team members will start working according to the work schedule. By successive project solutions, they often found themselves in a situation where they found that they had incorrectly set targets or opted for costing or miscalculation. They did not realize the existing opportunities and threats as they strictly followed the plan. Problems also persisted in communication. Team members drew their attention only to the task assigned to them by project managers and did not look at the project comprehensively and did not communicate with each other about possible solutions. Their project information was often limited. Communication failures could be resolved in the future by engaging customer representatives, as well as sponsors, throughout the project's lifetime, as they would provide feedback to the project team and thus eliminate potential risks in a timely manner.

We also examined the problem of project failure from a local point of view. In 2015, Ernst and Young conducted the ninth project management survey in the Slovak and Czech Republics with the intention to observe current trends and project management direction and then compare them with previous years (EY, 2015).

The whole survey was carried out with the support of the Czech PMI Chamber and the Slovak PMI Chamber. Respondents were organizations located in the Slovak and Czech Republic, which operate in various sectors, e.g. ICT, financial services, manufacturing and many others, but also include public sector institutions. Exceeding the budget (to varying extents) was a common practice, according to the sample examined, although there was a slight decrease compared to 2013, where every sixth project exceeded the budget by 21-50%. Respondents acknowledged, inter alia, that 56% of the projects were completed within the planned deadline while respecting the budget. By comparing the most common reasons with the 2013 survey, we found that the change in project size caused by an erroneous initial delimited project increased from the original 38% to 50%. The other items moved at approximately the same intervals. The adoption of changes to the traditional approach disrupted the entire structure of the schedule, the team members faced the challenge of coping with the project and therefore ultimately failed the projects. Normally, in the traditional approach, a situation arises in which the owners make a preliminary picture of the budget, but their project requirements are not achievable under certain conditions and even often unrealistic. By managing projects with an agile approach, problems with budget and deadline non-compliance could be reduced, as these two items of the magic triangle are fixed from the start and cannot be changed during the project. Up to 40% of respondents self-critically commented on the need for change in management, arguing that current project management should improve significantly in the light of future customer needs. For the success of the project, it is important to understand who the project customers are and what they expect from the project. Their expectations should be fully met. If a customer changes their requirements, the organization often sees the change as unacceptable and marks the project unsuccessful.

Despite the fact that the agile approach is well known in the world and more than 44% of respondents from the State of Agile survey stated that they have worked in an agile environment for more than five years, in Slovakia it is still less represented and most companies are just beginning Agile pay attention. Those respondents from the State of Agile survey who had long-term experience with agile approach to project management, in addition to software, have

 ISBN 978-80-225-4656-0

started to use it in the last three years mainly in the areas of financial, consulting and internet services and in education. Agile approach abroad is increasingly applied in areas such as health care, insurance, public sector, telecommunications, distribution and logistics, manufacturing, media and entertainment. More than half of the respondents positively approached agile projects as they represent a great way of solving projects providing the best possible solutions.

An agile approach entails a number of advantages, such as e.g. transparency of the whole project for all team and customer members, effort to constantly improve the organization of work and eliminate any shortcomings during the project, divide the project into phases of equal length, engagement of the customer who provides feedback and approves parts of the project on an ongoing basis, and others. Although the advantages outweigh it, we cannot talk about it only in superlatives, because it also has several disadvantages. An agile approach in project management tries to continually respond to any changes, making the scope of work often changing and making the project difficult to predict. For many stakeholders, the unpredictability of the project poses a disadvantage as they know for sure where they are and where they are heading. However, if the scope of the work did not change and the team members did not respond to any changes to the external environment, the overall success of the project would be much lower. What should be emphasized by companies is the effort to raise awareness of the agile approach, as Slovakia has a relatively low percentage of projects solved by one of the agile methods. In our opinion, the traditional approach continues to have a role in project management and cannot be described as less useful as it is still the most appropriate for certain types of projects. These are in particular projects in sectors where it is not possible to take a certain degree of risk or where the risk of failure is associated with excessive costs and the customer expects that his requirements will be accepted and unchangeable.

6 Conclusion

The interest in an agile approach to project management around the world is increasing and the overall success of projects using one of the agile methods, according to the Status Quo Agile 2017 study, is almost three times higher than traditional methods. To succeed in a dynamically evolving environment, businesses (including startups) need to adopt new innovations, introduce the latest technologies, and develop unusual ways to build added value for customers. An agile approach helps them to do so, since its principles are among its basic advantages. In addition, by agile transformation, team members can avoid the common causes of project failures that we have imagined through Pulse of the Profession 2018.

While we have presented many of the benefits of using agile methods with previous secondary resources, agile transformation remains a type of challenge for many businesses, because it is not just about introducing new technologies, but by bringing about a new way of thinking. Finally, if companies in Slovakia decide to introduce agile transformation, they should turn to an experienced agile coach to help them achieve their goal through certain steps, as there is no precise guidance on how the transformation should take place. Agile business transformation entails not only changes in processes, tools and procedures, but also changes in people's behavior and values. In particular, it is a change of thinking, philosophy and culture in the company, so it is important to realize that the change is very challenging and will take a long time.

Acknowledgement
The paper is a part of the project VEGA 2019 - 2021, no. 1/0631/19 Metamorphoses of start-ups for business success (100%).

References

Doležal, J. a kol. (2016). *Projektový management: Komplexně, prakticky a podle světových standardů.* Praha: GRADA Publishing, 2016. 424 s. ISBN 978-80-247-5620-2.

Doležal, J. – Máchal, P. – Lacko, B. (2012). *Projektový management podle IPMA.* 2. aktualiz. a dopln. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2012, 526 s. ISBN 978-80-247-4275-5.

Dupaľ, A. - Majtán, M. (2013). *Manažment projektov v rozvoji podnikov*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. 220 s. ISBN 978-80-225-3591-5.

Holzner, S. – Lester, M. – Moreira, M. E. (2010). *Agile for DUMMIES, CA Technologies Edition* . New Jersey: Willey Publishing. 2010. 66 p. ISBN 978-0-470-87693-0.

Larson, E. W. – Gray, C. (2011). *Project management: the managerial process*. 5th ed. New York: The McGraw-Hill Companies, 2011. 671 p. ISBN 978-0-07-340334-2.

Majtán, M. (2009). *Projektový manažment*. Bratislava: Sprint dva, 2009. 299 s. ISBN 978-80-89393-05-3.

Miklošík, A. (2015). *Riadenie projektov informačno-komunikačných technológií.* Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. 268 s. ISBN 978-80-225-4107-7.

Svozilová, A. (2016). *Projektový management : Systémový prístup k řízení projektu.* 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: GRADA Publishing, 2016. 424 s. ISBN 978-80-271-0075-0.

Svozilová, A. (2011). *Projektový management : Systémový prístup k řízení projektu.* 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: GRADA Publishing, 2011. 329 s. ISBN 978-80-247-3611-2.

Šochová, Z. – Kunce, E. (2014). *Agilní metody řízení projektů*. Brno: Computer Press, 2014. 176 s. ISBN 978-80-251-4194-6.

World Bank. (2005). *Private Participation in Infrastructure Project Database*. http://ppi.worldbank.org/reports/customQueryAggregate.asp, [accessed 7.12.2002].

Atkinson, R. (1999). *Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria.* [elektronický zdroj]. International Journal of Project Management. 17(6). 1999. p. 337-342. [cit. 2018-01-15]. Dostupné na internete: https://notendur.hi.is/vio1/Project_management_Cost_time_and_quality.pdf

Maccomack, A. (2001). *Product-Development Practices that Work: How Internet Companies Build Software*. [elektronický zdroj]. MIT Sloan Management Review, Winter 2001, vol. 42, no. 2, p. 75–84. [cit. 2018-02-04]. Dostupné na internete: <https://mailman.uni-mannheim.de/pipermail/vl_ase/attachments/20090916/73aa0f35/attachment-0001.pdf

Aston, B. (2017). *Project Management Methodologies Made Simple: The Complete Guide For Project Managers*. 2017. [online]. [cit. 2018-01-23]. Dostupné na internete: <https://thedigitalprojectmanager.com/project-management-methodologies-made-simple/>

Klusoň, M. (2014). *Bublina agilného řízení brzy splaskne! Anebo ne?* 2014. [online]. [cit. 2018-03-08]. Dostupné na internete: https://www.symphera.com/documents/symphera_agilni_rizeni.pdf

Kocúrek, D. (2016). *Produkt rýchlejšie Ako si pomôcť s Agile, Scrum, Kanban a Lean.* 2016. [online]. [cit. 2018-01-28]. Dostupné na internete: https://Scrum.sk/blog/portfolio-items/produkt-rychlejsie/

Krishnamurthy, V. (2012). *A Brief History of Scrum.* 2012. [online]. [cit. 2018-01-24]. Dostupné na internete: https://www.techwell.com/techwell-insights/2012/10/brief-history-Scrum

Mcconnell, E. (2010). *Project Management Methodology: Definition, Types, Examples.* 2010. [online]. [cit. 2018-01-21]. Dostupné na internete: http://www.mymanagementguide.com/basics/project-methodology-definition/

Schwaber, K. – Sutherland, J. (2017). *The Scrum Guide™. The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game.* 2017. [online]. [cit. 2018-01-23]. Dostupné na internete: http://www.Scrumguides.org/docs/Scrumguide/v2017/2017-ScrumGuideUS.pdf#zoom=100

Šochová, Z. (2018). *Agilní metody řízení projektů.* 2018. [online]. [cit. 2018-03-08]. Dostupné na internete: https://www.youtube.com/watch?v=IrOqcOUSxuQ&list=PLRmBrunL7dgCjsYu7evebbVwWeHTIooFz&index=2&t=0s

Manifesto for Agile Software Development. (2001). [online]. [cit. 2018-02-05]. Dostupné na internete: < http://agilemanifesto.org/>

Pulse of the Profession (2018). USA: Project Management Insitute. 2018. 32 p. [online]. [cit. 2018-03-02]. Dostupné na internete: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2018.pdf

Studie_Status_Quo_Agile. (2017). Koblenz: Hochschule Koblenz. 2017. 29 s. [online]. [cit. 2018-03-04]. Dostupné na internete: https://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/GPM/Know-How/Studie_Status_Quo_Agile_2017.pdf

Výsledky průzkumu projektového řízení v České republice a na Slovensku za rok 2015. (2015). Praha: Spoločnosť EY. 2015. 4 s. [online]. [cit. 2018-04-03]. Dostupné na internete: http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/2015-Pruzkum-projektoveho-rizeni-v-CR-a-SR/$FILE/EY%20pr%C5%AFzkum%20projektov%C3%A9ho%20%C5%99%C3%ADzen%C3%AD%20v%20%C4%8CR%20a%20SR%202015_bro%C5%BEur.pdf

Contact

Natália Tarišková
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: natalia.tariskova@euba.sk

Charakteristika vybraného odvetvia kreatívneho priemyslu – vydavateľská činnosť
Characteristics of selected sector of the creative industries – publishing

Miroslav Tóth

Abstract
Creativity is becoming the driving force of the national economies of developed countries. The importance of creative industries is currently growing. Creative industries refers to those parts of the economy that create economic value for the individual contribution of creative or artistic talents. These are national economy sectors based on the exploitation of intellectual property. Part of the creative industries as well as publishing activities. These include the publishing of books, newspapers, magazines and other periodicals, as well as the full range of publishing activities. The purpose of these activities is to manufacture and distribute intellectual property and cultural products.

JEL classification*: Z 10, Z 19*
Keywords*: publishing activities, cretive economy, creative industries enterprise*

1 Úvod

Kreativita sa stáva hnacou silou národných ekonomík vyspelých krajín. Význam kreatívnych odvetví v súčasnosti narastá. Kreatívny priemysel označuje tie časti ekonomiky, ktoré vytvárajú ekonomickú hodnotu na základe individuálneho tvorivého vkladu či umeleckého nadania. Sú to sektory národného hospodárstva postavené na zhodnocovaní duševného vlastníctva. Do tejto oblasti tvorivej činnosti možno zaradiť architektúru, dizajn, film, hudbu, tvorbu počítačových hier, reklama. Súčasťou kreatívneho priemyslu sú aj nakladateľské činnosti. Tieto v sebe zahŕňajú vydávanie kníh, novín, časopisov a iných periodík, ako aj celú škálu vydavateľské činnosti kými sú napr.: vydávanie katalógov, fotografií, rytín a pohľadníc, blahoželaní, pozdravov, formulárov, plagátov, reprodukcií umeleckých diel, reklamných a propagačných materiálov či už v materiálnej podobe alebo sú vydávané on-line. Zmyslom týchto činností je výroba a distribúcia produktov duševného vlastníctva a kultúrnych výrobkov.

Nárast dopytu po produktoch kreatívneho priemyslu, a to konkrétne nakladateľských činností, vyžaduje, aby tieto podniky sústavne inovovali technológiu tvorby produktov (kníh, časopisov, novín a iných tlačovín), prispôsobovali obsah a dizajn aktuálnym požiadavkám zákazníkov, módnym trendom. Súčasne to znamená zvyšovanie kvality a estetiky (krásy) produktov. Dôležitým aspektom je aj čas, dostať aktuálne zaujímavý produkt alebo informáciu v čo najkratšom čase a za akceptovateľnú trhovú cenu.

2 Výskumný dizajn – cieľ práce, objekt výskumu, metodika práce

Cieľom tejto práce je zmapovať priestorové rozmiestnenie podnikov v rámci samosprávnych krajov Slovenskej republiky a to v oblasti vydávanie kníh, novín, časopisov, iných periodík a ostatné nakladateľské činnosti. Presnejšie vymedzenie objektu výskumu, skúmaných ukazovateľov a metodiky práce je uvedené nižšie v texte.

Štatistická klasifikácia ekonomických činností (ďalej len „SK NACE Rev. 2“) je určená na kategorizáciu údajov, ktoré súvisia s ekonomickým subjektom ako štatistickou jednotkou. Je jedným z nástrojov na prípravu rôznych štatistík - výstupy, vstupy do produkčného procesu,

tvorba kapitálu a finančné transakcie ekonomických subjektov. Predmetom SK NACE Rev. 2 sú všetky pracovné činnosti vykonávané ekonomickými subjektami. Každá položka klasifikácie zahŕňa zoskupenie rovnorodých činností na príslušnom stupni triedenia. Skladobnými prvkami jednotlivých zoskupení sú spravidla jednotky organizačnej štruktúry, ktorých činnosť svojimi výsledkami obsiahne jeden alebo viac odborov výrobkov alebo výkonov (služieb). SK NACE Rev. 2 je plne kompatibilná s európskou klasifikáciou NACE Revision 2, ktorú pre krajiny Európskeho Spoločenstva stanovuje Nariadenie Európskeho Parlamentu a Rady (ES) č. 1893/2006 z 20. decembra 2006.

Objektom skúmania tejto práce sú nakladateľské činnosti, ktoré sú štatisticky zaradené do Sekcie J – Informácie a komunikácia. Táto sekcia zahŕňa výrobu a distribúciu informačných a kultúrnych výrobkov, poskytovanie prostriedkov na prenos alebo distribúciu týchto výrobkov ako aj dátových a komunikačných produktov, zahŕňa aj činnosti informačných technológií, spracovanie údajov a ostatné činností informačných služieb. Hlavnými zložkami tejto sekcie sú nakladateľské činnosti – divízia 58. V tejto sekcii sú súhrnne zaradené skúmané činnosti nasledovne:

- divízia 58 Nakladateľské činnosti (Publishing activities), z nej skupina 58.1 Vydávanie kníh, periodík a iné nakladateľské činnosti (Publishing of books, periodicals and other publishing activities)
    - trieda 58.11 Vydávanie kníh (Book publishing)
        - podtrieda 58.11.0 Vydávanie kníh (Book publishing)
    - trieda 58.13 Vydávanie novín (Publishing of newspapers)
        - podtrieda 58.13.0 Vydávanie novín (Publishing of newspapers)
    - trieda 58.14 Vydávanie časopisov a periodík (Publishing of journals and periodicals)
        - podtrieda 58.14.0 Vydávanie časopisov a periodík (Publishing of journals and periodicals)
    - trieda 58.19 Ostatné vydavateľské činnosti (Other publishing activities)
        - podtrieda 58.19.0 Ostatné vydavateľské činnosti (Other publishing activities).

Nakladateľské činnosti zahŕňajú vydávanie kníh, brožúr, letákov, propagačných materiálov, slovníkov, encyklopédií, atlasov a máp; vydávanie novín, denníkov a časopisov; adresárov a iné vydavateľské činnosti vrátane nakladateľstva v oblasti softvéru. Nakladateľské činnosti zahŕňajú nadobudnutie autorských práv na obsah (informačné produkty) a na tvorbu tohto obsahu, ktorý je dostupný širokej verejnosti zapojením sa (alebo prípravou pre) do reprodukcie a distribúcie tohto obsahu v rôznych formách. Všetky realizovateľné formy publikovania (tlačou, elektronickou alebo zvukovou formou, na internete, ako multimediálny produkt napr. CD-ROM príručky atď.) patria to tejto časti.

Vydávanie kníh, periodík a iné nakladateľské činnosti ako skupina zahŕňajú činnosti vydávania kníh, novín, časopisov a iných periodík, slovníkov, adresárov, a iných výrobkov, ako sú fotky, rytiny, pohľadnice, cestovný a letový poriadok, formuláre, plagáty a reprodukcie umeleckých diel. Tieto diela sú charakterizované intelektuálnou kreativitou, ktorá sa vyžaduje pri ich tvorbe a sú zvyčajne chránené autorskými právami.

Trieda 58.11 Vydávanie kníh zahŕňa činnosti vydávania kníh v tlačenej, elektronickej (CD, elektronické zobrazenie atď.) alebo zvukovej forme alebo na internete. Táto trieda zahŕňa:

- vydávanie kníh, brožúr, letákov a podobných publikácií vrátane vydávania slovníkov a encyklopédií,
- vydávanie atlasov, máp a grafických diel,
- vydávanie zvukových nahrávok kníh,

 ISBN 978-80-225-4656-0

– vydávanie encyklopédií, atď. na CD-ROM.

Trieda 58.13 Vydávanie novín zahŕňa vydávanie novín vrátane reklamných novín, ktoré vychádzajú najmenej štyrikrát za týždeň. Vydávanie môže byť v tlačenej alebo elektronickej forme a tiež na internete.

Trieda 58.14 Vydávanie časopisov a periodík zahŕňa vydávanie časopisov, periodík a iných denníkov, ktoré vychádzajú menej ako štyrikrát za týždeň. Vydávanie môže byť v tlačenej alebo elektronickej forme a tiež na internete. Patrí sem aj vydávanie rozhlasových a televíznych programov.

Trieda 58.19 Ostatné vydavateľské činnosti zahŕňa činnosti: vydávanie (vrátane on-line): katalógov, fotografií, rytín a pohľadníc, blahoželaní, pozdravov, formulárov, plagátov, reprodukcií umeleckých diel, reklamných a propagačných materiálov, iných tlačovín. Sem patrí aj on-line publikovanie štatistických a iných informácií.

Zdrojom údajov sú databázy spoločnosti Finstat. Spoločnosť spracováva množstvo dátových zdrojov, ktoré analyzuje podľa jednotlivých podnikov. Medzi najdôležitejšie dátové zdroje, ktoré Finstat spracováva, patria Obchodný vestník, Obchodný register, Živnostenský register, Register účtovných závierok a pod.

V tejto práci sa zameriavame na spracovanie základných údajov o počtoch a podiele podnikov pôsobiacich vo vyššie uvedených štatistických triedach činností. Podniky sú triedené podľa krajov a regiónov Slovenskej republiky podľa kľúča: skúmaná vzorka spolu, z toho počet aktívnych podnikov a počet zaniknutých podnikov. Aktívnymi podnikmi sú podniky, ktoré od svojho založenia až 30. septembra 2019 fungujú. Zároveň vyčíslujeme počet a podiel aktívnych podnikov, ktoré sú staršie ako 10 rokov. Zaniknutý podnik je podnik, ktorý sa nachádza v databáze Finstatu, ale ukončil svoju aktívnu ekonomickú činnosť. Z tejto vzorky určujeme počet a podiel zaniknutých podnikov, ktoré pôsobili na trhu viac ako 10 rokov.

3 Výsledky výskumu

Východiskovou vzorkou výskumu boli podniky, ktorých predmetom činnosti je vydávanie kníh. Databáza obsahovala spolu údaje o 198 podnikoch. Z tohto počtu podnikov bolo 154 podnikov, ktoré aktívne pôsobili v predmete činnosti vydávanie kníh. Skúmali sme priestorové rozloženie podnikov a môžeme uviesť, že najvyššia koncentrácia podnikov vydávajúcich knihy je v regióne Západné Slovensko. Je to 74,68 % skúmanej vzorky aktívnych podnikov, spolu 115 podnikov. Počet podnikov pôsobiacich viac ako 10 rokov vo vydávaní kníh je 100, to tvorí 84,75 % všetkých podnikov skúmanej vzorky starších ako 10 rokov. Lídrom z tejto oblasti je Bratislavský kraj, ktorý koncentruje až 55,84 % všetkých podnikov zo Slovenska. Zároveň je to 72,88 % zo všetkých podnikov, ktoré pôsobia na trhu dlhšie ako 10 rokov. Podľa vyššie uvedené dominantnou oblasťou je teda Západné Slovensko. V oblasti vydávania kníh je tento región historicky a kultúrne významný. Myslíme tým hlavné mesto Slovenskej republiky Bratislavu. V ostatných regiónoch Slovenska pôsobí menej ako 25 % podnikov vydávajúcich knihy. Podiel podnikov starších ako 10 rokov v ostatných regiónoch Slovenska je menší ako 15 % z tejto kategórie. Počet podnikov, ktoré boli evidované v databáze a zanikli k 31. 9. 2019 bol 44. Zo všetkých zaniknutých podnikov až 79,55 % pochádzalo zo Západného Slovenska, z Bratislavského kraja to bol takmer 60 %. Zo zaniknutých podnikov 37 podnikov pôsobilo na trhu dlhšie ako 10 rokov. Významnejšia koncentrácia knižných vydavateľstiev je v krajských mestách. Podiel podnikov s tradíciou dlhšou ako 10 rokov v regiónoch Stredného a Východného Slovenska je 15,25 % z celkového počtu tejto kategórie podniku. V Bratislavskom kraji prevládajú kapitálovo silné a komerčne úspešné knižné vydavateľstvá. Konkrétne Bratislava je centrom úspešných podnikov a kultúrneho života. S tým súvisia aj ostatné možnosti (reklama, grafické služby, tlačiarenské kapacity, knižný veľtrh a pod.).

 ISBN 978-80-225-4656-0

Tabuľka 1

Vydávanie kníh, aktívne a zaniknuté podniky podľa krajov a regiónov

Kraj, región	Aktívne podniky		Najvyššia koncentrácia aktívnych podnikov podľa okresu a počtu	Počet zaniknutých podnikov / z toho: počet podnikov, ktoré aktívne pôsobili viac ako 10 rokov	Skúmaná vzorka spolu počet
	Celkový počet	z toho: počet aktívnych podnikov starších ako 10 rokov			
Bratislavský	86	86	BA I. – 48	26 / 22	112
Trnavský	12	3	DS – 6	0 / 0	12
Trenčiansky	3	2	TN – 2	2 / 1	5
Nitriansky	14	9	NR – 7; NZ - 6	7 / 7	21
Západné Slovensko	*115*	*100*	----	*35 / 30*	*150*
Žilinský	14	11	MT – 7	3 / 2	17
Banskobystrický	8	1	BB – 5	3 / 2	11
Stredné Slovensko	*22*	*12*	----	*6 / 4*	*28*
Prešovský	11	5	PO – 6	1 / 1	12
Košický	6	1	KE – 3	2 / 2	8
Východné Slovensko	*17*	*6*	----	*3 / 3*	*20*
SR spolu	**154**	**118**	**-----**	**44 / 37**	**198**

Zdroj: databáza Finstat, vlastné prepočty

Tabuľka 2

Vydávanie kníh, počty a podiel: aktívne a zaniknuté podniky podľa krajov a regiónov

Kraj, región	Skúmaná vzorka spolu		Počet aktívnych podnikov		z toho: počet aktívnych podnikov starších ako 10 rokov		Podniky, ktoré ukončili svoju činnosť	
	počet	podiel	počet	podiel	počet	podiel	počet	podiel
Bratislavský	112	56,57%	86	55,84%	86	72,88%	26	59,09%
Trnavský	12	6,06%	12	7,79%	3	2,54%	0	0,00%
Trenčiansky	5	2,53%	3	1,95%	2	1,69%	2	4,55%
Nitriansky	21	10,61%	14	9,09%	9	7,63%	7	15,91%
Západné Slovensko	*150*	*75,76%*	*115*	*74,68%*	*100*	*84,75%*	*35*	*79,55%*
Žilinský	17	8,59%	14	9,09%	11	9,32%	3	6,82%
Banskobystrický	11	5,56%	8	5,19%	1	0,85%	3	6,82%
Stredné Slovensko	*28*	*14,14%*	*22*	*14,29%*	*12*	*10,17%*	*6*	*13,64%*
Prešovský	12	6,06%	11	7,14%	5	4,24%	1	2,27%
Košický	8	4,04%	6	3,90%	1	0,85%	2	4,55%
Východné Slovensko	*20*	*10,10%*	*17*	*11,04%*	*6*	*5,08%*	*3*	*6,82%*
SR spolu	**198**	**100,00 %**	**154**	**100,00 %**	**118**	**100,00 %**	**44**	**100,00 %**
Podiel z celej vzorky	100,00 %	----	77,78%	----	59,60 %	----	22,22 %	----
Podiel z aktívnych podnikov	----	----	100,00 %	----	76,62 %	----	----	----

Zdroj: databáza Finstat, vlastné prepočty

Nasledujúcou skúmanou oblasťou je vydávanie novín. Skúmaná vzorka bola spolu 73 podnikov. Z tohto počtu bolo 45 aktívnych podnikov a 28 podnikov ukončilo svoju činnosť k 30. septembru 2019. Najvyššia koncentrácia podnikov vydávajúcich noviny je

Západoslovenský kraj. Tu sa nachádza z celkového počtu skúmaných podnikov až 68,89 % aktívnych podnikov, ktoré tvoria až 74,19% podnikov so životným cyklom dlhším ako 10 rokov. Zároveň z celkového počtu podnikov, ktoré ukončili činnosť, až 75 % je z regiónu Západného Slovenska. Opäť platí, že vydávanie novín sa koncentruje v krajských mestách. Nové technológie umožňujú vydávanie novín aj s informáciami pre konkrétne regióny až na úroveň okresov. Sídla vydavateľstiev sú koncentrované v krajských mestách, pričom redaktori môžu pracovať priamo zo svojho miesta pobytu. Komunikácia pomocou moderných informačných technológií zabezpečuje aktuálny spravodajský obsah,

Tabuľka 3

Vydávanie novín, aktívne a zaniknuté podniky podľa krajov a regiónov

Kraj, región	**Aktívne podniky**		**Najvyššia koncentrácia aktívnych podnikov podľa okresu a počtu**	**Počet zaniknutých podnikov / z toho: počet podnikov, ktoré aktívne pôsobili viac ako 10 rokov**	**Skúmaná vzorka spolu počet**
	Celkový počet	**z toho: počet aktívnych podnikov starších ako 10 rokov**			
Bratislavský	17	11	BA I. – 8	16 / 11	33
Trnavský	1	1		1 / 1	2
Trenčiansky	9	7	TN – 3	1 / 1	10
Nitriansky	4	4		3 / 2	7
Západné Slovensko	*31*	*23*		*21 / 15*	*52*
Žilinský	2	0	ZA – 2	1 / 1	3
Banskobystrický	4	3	ZV – 2	2 / 2	6
Stredné Slovensko	*6*	*3*		*3 / 3*	*9*
Prešovský	7	5	PP – 2; PO – 2	2 / 1	9
Košický	1	0		2 / 1	3
Východné Slovensko	*8*	*5*		*4 / 2*	*12*
SR spolu	**45**	**31**		**28 / 20**	**73**

Zdroj: databáza Finstat, vlastné prepočty

Tabuľka 4

Vydávanie novín, počty a podiel: aktívne a zaniknuté podniky podľa krajov a regiónov

Kraj, región	**Skúmaná vzorka spolu**		**Počet aktívnych podnikov**		**z toho: počet aktívnych podnikov starších ako 10 rokov**		**Podniky, ktoré ukončili svoju činnosť**	
	počet	**podiel**	**počet**	**podiel**	**počet**	**podiel**	**počet**	**podiel**
Bratislavský	33	45,21%	17	37,78%	11	35,48%	16	57,14%
Trnavský	2	2,74%	1	2,22%	1	3,23%	1	3,57%
Trenčiansky	10	13,70%	9	20,00%	7	22,58%	1	3,57%
Nitriansky	7	9,59%	4	8,89%	4	12,90%	3	10,71%
Západné Slovensko	*52*	*71,23%*	*31*	*68,89%*	*23*	*74,19%*	*21*	*75,00%*
Žilinský	3	4,11%	2	4,44%	0	0,00%	1	3,57%
Banskobystrický	6	8,22%	4	8,89%	3	9,68%	2	7,14%
Stredné Slovensko	*9*	*12,33%*	*6*	*13,33%*	*3*	*9,68%*	*3*	*10,71%*
Prešovský	9	12,33%	7	15,56%	5	16,13%	2	7,14%
Košický	3	4,11%	1	2,22%	0	0,00%	2	7,14%
Východné Slovensko	*12*	*16,44%*	*8*	*17,78%*	*5*	*16,13%*	*4*	*14,29%*

 ISBN 978-80-225-4656-0

SR spolu	73	100,00 %	45	100,00 %	31	100,00 %	28	100,00 %
Podiel z celej vzorky	100,00 %	----	61,64%	----	42,47 %	----	38,36 %	----
Podiel z aktívnych podnikov	----	----	100,00 %	----	68,89 %	----	----	----

Zdroj: databáza Finstat, vlastné prepočty

Ďalšou skúmanou oblasťou je vydávanie časopisov a periodík. Veľkosť skúmanej vzorky je 323 podnikov. Z toho je 218 aktívnych podnikov a 105 podnikov ktoré k 30. septembru zanikli. Z počtu aktívnych podnikov 167 podnikov pôsobí na trhu dlhšie ako 10 rokov. Zo zaniknutých podnikov 75 podnikov pôsobilo na trhu dlhšie ako 10 rokov. Z celkového počtu aktívnych podnikov až 66 % pôsobí v Bratislavskom kraji. Z podnikov, ktoré pôsobia na trhu dlhšie ako 10 rokov je až 70,66 % taktiež z Bratislavského kraja. Treba však uviesť, že aj podiel zaniknutých podnikov, 59,05 %, taktiež z Bratislavského kraja. Celkovo podiel podnikov vydávajúcich časopisy a periodiká je z regiónu Západné Slovensko, 83,94 % z celkového počtu na Slovensku, z čoho je až 70,66 % na trhu dlhšie ako 10 rokov.

Tabuľka 5

Vydávanie časopisov a periodík, aktívne a zaniknuté podniky podľa krajov a regiónov

Kraj, región	**Aktívne podniky**		**Najvyššia koncentrácia aktívnych podnikov podľa okresu a počtu**	**Počet zaniknutých podnikov / z toho: počet podnikov, ktoré aktívne pôsobili viac ako 10 rokov**	**Skúmaná vzorka spolu počet**
	Celkový počet	**z toho: počet aktívnych podnikov starších ako 10 rokov**			
Bratislavský	144	118	BA I. – 100	62 / 50	206
Trnavský	12	6	DS – 4	6 / 2	18
Trenčiansky	8	5	PE – 4	4 / 3	12
Nitriansky	19	13	NR – 14	14 / 3	33
Západné Slovensko	*183*	*142*		*86 / 58*	*269*
Žilinský	15	10	ZA – 10	3 / 1	18
Banskobystrický	5	5	BB – 5	9 / 6	14
Stredné Slovensko	*20*	*15*		*12 / 7*	*32*
Prešovský	5	3	PO – 2	2 / 1	7
Košický	10	7	KE – 8	5 / 4	15
Východné Slovensko	*15*	*10*		*7 / 5*	*22*
SR spolu	**218**	**167**		**105 / 75**	**323**

Zdroj: databáza Finstat, vlastné prepočty

Tabuľka 6

Vydávanie časopisov a periodík, počty a podiel: aktívne a zaniknuté podniky podľa krajov a regiónov

Kraj, región	**Skúmaná vzorka spolu**		**Počet aktívnych podnikov**		**z toho: počet aktívnych podnikov starších ako 10 rokov**		**Podniky, ktoré ukončili svoju činnosť**	
	počet	**podiel**	**počet**	**podiel**	**počet**	**podiel**	**počet**	**podiel**
Bratislavský	206	63,78%	144	66,06%	118	70,66%	62	59,05%
Trnavský	18	5,57%	12	5,50%	6	3,59%	6	5,71%
Trenčiansky	12	3,72%	8	3,67%	5	2,99%	4	3,81%
Nitriansky	33	10,22%	19	8,72%	13	7,78%	14	13,33%

 ISBN 978-80-225-4656-0

Západné Slovensko	269	83,28%	183	83,94%	142	85,03%	86	81,90%
Žilinský	18	5,57%	15	6,88%	10	5,99%	3	2,86%
Banskobystrický	14	4,33%	5	2,29%	5	2,99%	9	8,57%
Stredné Slovensko	32	9,91%	20	9,17%	15	8,98%	12	11,43%
Prešovský	7	2,17%	5	2,29%	3	1,80%	2	1,90%
Košický	15	4,64%	10	4,59%	7	4,19%	5	4,76%
Východné Slovensko	22	6,81%	15	6,88%	10	5,99%	7	6,67%
SR spolu	323	100,00 %	218	100,00 %	167	100,00 %	105	100,00 %
Podiel z celej vzorky	100,00 %	----	67,49%	----	51,70 %	----	32,51 %	----
Podiel z aktívnych podnikov	----	----	100,00 %	----	76,61 %	----	----	----

Zdroj: databáza Finstat, vlastné prepočty

Tabuľka 7

Ostatné vydavateľské činnosti, aktívne a zaniknuté podniky podľa krajov a regiónov

Kraj, región	**Aktívne podniky**		**Najvyššia koncentrácia aktívnych podnikov podľa okresu a počtu**	**Počet zaniknutých podnikov / z toho: počet podnikov, ktoré aktívne pôsobili viac ako 10 rokov**	**Skúmaná vzorka spolu počet**
	Celkový počet	**z toho: počet aktívnych podnikov starších ako 10 rokov**			
Bratislavský	360	184	BA I. – 223	147 / 82	507
Trnavský	57	20	DS – 17	9 / 5	66
Trenčiansky	17	3	PE – 12	12 / 9	29
Nitriansky	34	14	NR – 15	12 / 8	46
Západné Slovensko	*468*	*221*		*180 / 104*	*648*
Žilinský	38	17	ZA – 28	25 / 16	63
Banskobystrický	35	14	BB – 27	10 / 5	45
Stredné Slovensko	*73*	*31*		*35 / 21*	*108*
Prešovský	40	14	PO – 24	17 / 12	57
Košický	78	30	KE – 73	34 / 20	112
Východné Slovensko	*118*	*44*		*51 / 32*	*169*
SR spolu	**659**	**296**		**266 / 157**	**925**

Zdroj: databáza Finstat, vlastné prepočty

Tabuľka 8

Ostatné vydavateľské činnosti, počty a podiel: aktívne a zaniknuté podniky podľa krajov a regiónov

Kraj, región	**Skúmaná vzorka spolu**		**Počet aktívnych podnikov**		**z toho: počet aktívnych podnikov starších ako 10 rokov**		**Podniky, ktoré ukončili svoju činnosť**	
	počet	**podiel**	**počet**	**podiel**	**počet**	**podiel**	**počet**	**podiel**
Bratislavský	507	54,81%	360	54,63%	184	62,16%	147	55,26%
Trnavský	66	7,14%	57	8,65%	20	6,76%	9	3,38%
Trenčiansky	29	3,14%	17	2,58%	3	1,01%	12	4,51%
Nitriansky	46	4,97%	34	5,16%	14	4,73%	12	4,51%
Západné Slovensko	648	70,05%	468	71,02%	221	74,66%	180	67,67%
Žilinský	63	6,81%	38	5,77%	17	5,74%	25	9,40%

 ISBN 978-80-225-4656-0

Banskobystrický	45	4,86%	35	5,31%	14	4,73%	10	3,76%
Stredné Slovensko	108	11,68%	73	11,08%	31	10,47%	35	13,16%
Prešovský	57	6,16%	40	6,07%	14	4,73%	17	6,39%
Košický	112	12,11%	78	11,84%	30	10,14%	34	12,78%
Východné Slovensko	169	18,27%	118	17,91%	44	14,86%	51	19,17%
SR spolu	925	100,00 %	659	100,00 %	296	100,00 %	266	100,00 %
Podiel z celej vzorky	100,00 %	----	71,24%	----	32,00 %	----	28,76 %	----
Podiel z aktívnych podnikov	----	----	100,00 %	----	44,92 %	----	----	----

Zdroj: databáza Finstat, vlastné prepočty

Podniky, ktoré vykonávajú ostatné vydavateľské činnosti, tvorili vzorku o celkovom počte 925 podnikov. Z tohto počtu bolo 659 aktívnych podnikov a 266 podnikov ukončilo činnosť k 30. septembru 2019. Z aktívnych podnikov až 44,92 % pôsobí na trhu dlhšie ako 10 rokov. Celkového počtu zaniknutých podnikov až 59 % pôsobilo na trhu dlhšie ako 10 rokov. Najvyšší podiel podnikov aktívne pôsobiacich v predmete činnosti ostatné vydavateľské činnosti je v Bratislavskom kraji, až 54,63%. Takisto aj podiel podnikov pôsobiacich na trhu dlhšie ako 10 rokov je 62,19 %. Práve pozícia Bratislavského kraja posilňuje Západoslovenský región, kde je koncentrovaných až 71,02 % aktívnych podnikov a 33,54 % podnikov aktívne pôsobiacich dlhšie ako 10 rokov.

4 Diskusia a záver

Skúmanými predmetmi činnosti boli:

- vydávanie kníh. Na základe skúmanej vzorky môžeme konštatovať, že tejto segment podnikania sa koncentruje v Bratislavskom kraji, z toho najviac podnikov je v okrese Bratislava I. Z celkového počtu podnikov aktívne pôsobiacich na trhu v regióne západného Slovenska bolo až 65 % podnikov starších ako 10 rokov.
- vydávanie novín. Koncentrácia tejto činnosti sa sústreďuje taktiež v Bratislavskom kraji a v regióne Západného Slovenska. To isté platí aj o podiele podnikov so životným cyklom dlhším ako 10 rokov, ktorý tvorí vyše 51 % z celkového počtu skúmanej vzorky.
- vydávanie časopisov a periodík. Viac ako 66 % podnikov sa nachádza v Bratislavskom kraji, z toho podniky, ktoré pôsobia na trhu dlhšia ako 10 rokov, je viac ako 54 % z celkového počtu podnikov v Slovenskej republike.
- ostatné vydavateľské činnosti. Je to najväčšia skúmaná vzorka, 659 aktívne pôsobiacich podnikov, z čoho je 44,92 % podnikov pôsobiacich na trhu dlhšie ako 10 rokov. Celkovo 55% podnikov má sídlo v Bratislavskom kraji a zároveň z s podnikmi so životným cyklom dlhším ako jedna dekáda je v tomto kraji 62 %.

Zo skúmaných vzoriek nakladateľských činností vyplýva, že lídrom v týchto predmetoch činností kreatívneho priemyslu je Bratislavský kraj. Umiestnenie Bratislavy, ako hlavného mesta Slovenskej republiky a centra kultúry, ovplyvňuje aj postavenie regiónu Západné Slovensko. Z uvedených dôvodov viac ako 55 % sa nachádza v Bratislavskom kraji a viac ako 71 % v regióne Západné Slovensko.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0340/19 „ Podnikateľský rozmer subjektov kreatívneho priemyslu v kontexte inovácií a inteligentného rastu“ v rozsahu 100%.

Použitá literatúra (References)

https://www.financnasprava.sk/_img/pfsedit/Dokumenty_PFS/Podnikatelia/Clo_obchodny_tovar/EORI/StatistickaKlasifikaciaEkonomickychCinnosti.pdf [accessed 29.4.2019].

https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SK/TXT/?uri=CELEX:32006R1893 [accessed 29.4.2019].

https://www.siea.sk/materials/files/inovacie/publikacie/publikacia_Moznosti_rozvoja_kreativneho_priemyslu_web_SIEA.pdf [accessed 29.4.2019].

https://finstat.sk/databaza-firiem-organizacii [accessed 19.10.2019].

http://www.culture.gov.sk/posobnost-ministerstva/kreativny-priemysel-165.html [accessed 19.10.2019].

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

Finančné dôsledky činnosti slovenských priemyselných podnikov
Financial consequences of the activities of Slovak industrial enterprises

Alena Tóthová

Abstract
The condition of the Slovak economy depends on business activities. Among the pillars of the Slovak economy includes industry, specifically manufacturing. Industrial production not only employs a large part of the population, but is also an important source of tax revenue for the state budget. All activities of industrial enterprises is reflected in their financial results, so this post is focused on the exploration of selected financial indicators, evaluation of deviations between the indicators and detection of addiction, causes of these deviations.

JEL classification*: E20, G30, M21*
Keywords*: industrial production indicators, variability of indicators, correlation*

1 Úvod

Priemyselná výroba je pilierom slovenskej ekonomiky, o čom svedčia makroekonomické ukazovatele Slovenska. Konkrétne údaje reprezentujúce ekonomiku Slovenska sú uvedené v tabuľke 1, kde je zachytená štruktúra HDP. Aktuálne i historické makroekonomické a odvetvové ukazovatele sú verejne dostupné na webových stránkach Štatistického úradu Slovenskej republiky. Charakteristiku ekonomických ukazovateľov krajiny, ich prínosy a nedostatky, spôsob ich spracovania a hodnotenia uvádzajú vo svojich publikáciách viacerí autori (Anderton & Kenny, 2010; Goff, 2012; Baumohl, 2012; Slaný et al., 2003; Mugge, 2015; Mankiw, 2013).

Tabuľka 1
Nominálny HDP Slovenska podľa odvetví (v mil. Eur)

Ukazovateľ/rok	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Hospodárstvo úhrnom	74 354,80	76 255,90	79 758,20	81 038,40	84 517,00	89 721,00
Poľnohospodárstvo, ... (A)	2 031,40	2 461,20	2 092,60	2 180,60	2 024,80	2 119,90
Priemysel spolu (B - E)	16 353,40	18 029,50	18 702,70	18 064,90	18 186,90	20 661,00
z toho: priemyselná výroba (C)	13 007,80	14 687,40	15 559,80	15 028,20	15 140,00	17 653,50
Stavebníctvo (F)	5 044,30	5 457,10	5 635,10	5 602,00	6 292,50	6 374,70
Veľkoobchod; maloobchod; ... (G - I)	12 876,60	13 621,70	14 212,50	13 646,30	14 307,70	15 685,00
Informácie a komunikácia (J)	3 152,90	3 074,50	3 214,00	3 544,20	3 766,10	3 786,20
Finančné a poisťovacie činnosti (K)	2 342,80	2 507,80	2 446,80	2 293,70	2 135,20	2 508,00
Činnosti v oblasti nehnuteľností (L)	8 035,80	5 992,30	6 233,80	7 156,80	7 702,50	7 902,10
Odborné, vedecké a technické činnosti; ... (M - N)	5 645,20	6 137,00	6 940,60	7 199,80	7 625,60	8 166,90
Verejná správa, obrana, ... (O - Q)	9 344,70	9 054,80	9 441,50	10 581,60	11 020,70	11 626,50
Umenie, zábava a rekreácia; (R - U)	2 437,70	2 507,30	2 857,10	2 678,30	2 724,10	1 664,60
Čisté dane z produktov	7 090,10	7 412,70	7 981,40	8 090,10	8 730,90	9 226,00

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov z databázy Datacube ŠÚ SR

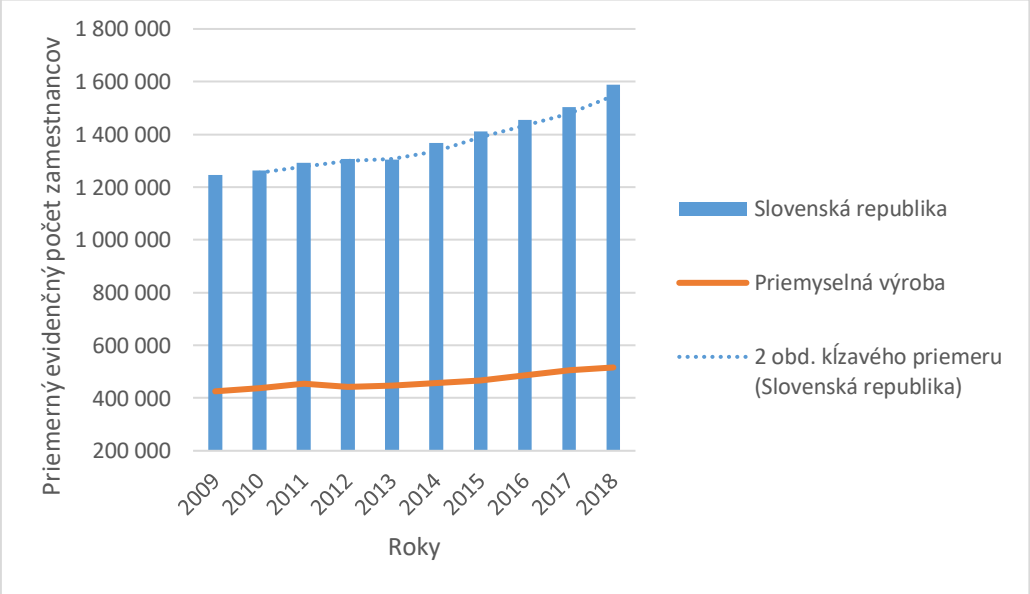
Na základe týchto dát možno konštatovať, že priemyselná výroba sa podieľa na našom HDP približne na úrovni 19%. Priemyselná výroba je pre náš štátny rozpočet dôležitým zdrojom daňových príjmov, preto výskum finančných ukazovateľov priemyselných podnikov môže byť významným zdrojom informácií pre nastavenie hospodárskej politiky vlády.

1.1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Výskum finančných ukazovateľov podnikov má svoje pravidlá. Sú v ňom zaužívané viac, alebo menej náročné postupy. Výskum finančných výsledkov má za cieľ zistiť podrobnosti o pozadí dosiahnutej úrovne výsledkov. Ide o odhalenie závažnosti a charakteru vplyvu finančných výsledkov na dlhodobú existenciu podnikov. Finančné výsledky bývajú determinované vzájomne prepletenými vzťahmi medzi rozhodnutiami manažérov a organizáciou činnosti podnikov. Základným pracovným nástrojom výskumu analytikov sú ukazovatele, preto je správne pochopenie ich podstaty nevyhnutným predpokladom objektívneho posúdenia finančných dôsledkov činnosti podnikov. Zákonitosti rozboru finančných výsledkov podnikov, metódy ich rozkladu sú podrobne spracované poprednými ekonómami (Zalai, K. et al., 2016; Kotulič et al., 2018; Růčková, 2015). Zameranie v príspevku prezentovaného výskumu zdôvodňuje vyššie naznačený význam priemyselnej výroby pre slovenskú ekonomiku. K tomu môžeme ešte dodať, že podniky zaoberajúce sa priemyselnou výrobou zamestnávajú značnú časť ekonomicky aktívneho obyvateľstva, čím podporujú domácu spotrebu, ktorá sa v poslednom období stala hnacou silou rastu HDP Slovenska. Fakty o zamestnávaní obyvateľstva v priemyselnej výrobe zobrazuje nasledovný obrázok 1.

Obrázok 1

Priemerný evidenčný počet zamestnancov v období rokov 2009 - 2018

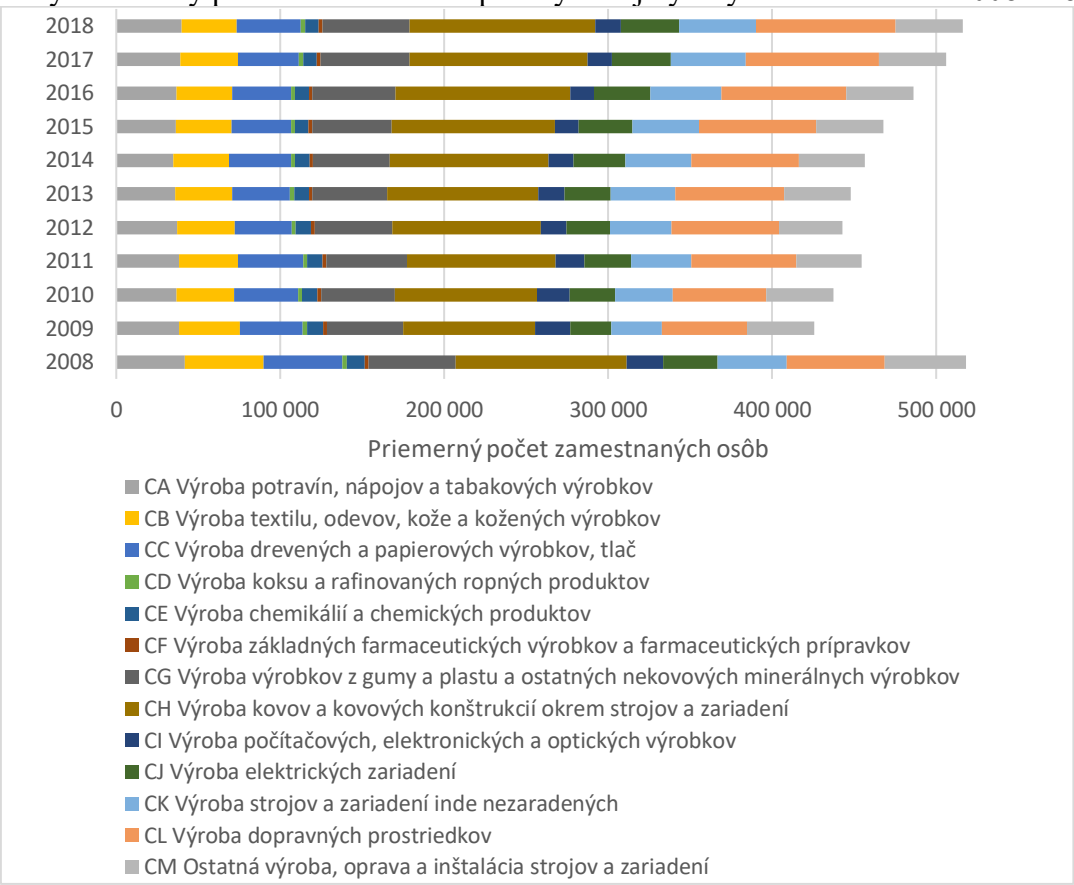


Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov z databázy Datacube ŠÚ SR

Zamestnanosť v priemyselnej výrobe s výnimkou roka 2012 stúpala, no pomalším tempom ako v celej Slovenskej republike. Priemyselná výroba je špecifická tým, že sa v nej čoraz intenzívnejšie nahrádza ručná práca prácou strojov. Momentálne čelíme výzvam 4. priemyselnej revolúcie, ktorá umožňuje citeľne zvyšovať stupeň automatizácie a robotizácie výroby. V priemyselnej výrobe našlo v roku 2009 zamestnanie cca 34% osôb a v roku 2018 už len cca 32 % osôb z celkového počtu zamestnaného obyvateľstva Slovenska. Daný trend čiastočne súvisí so spomínanou priemyselnou revolúciou. Čiastočne preto, lebo stupeň robotizácie výroby nie je na takej úrovni ako by už mohol byť. Ďalším dôvodom je nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily na súčasnom pracovnom trhu. Kto patrí medzi najväčších zamestnávateľov v priemyselnej výrobe? Odpoveď nám poskytuje obrázok 2.

Obrázok 2

Priemerný evidenčný počet zamestnancov priemyselnej výroby v období rokov 2008 - 2018



Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov z databázy Datacube ŠÚ SR

Na obrázku 2 môžeme vidieť, že v roku 2008, teda v predkrízovom období, bol priemerný počet zamestnaných osôb v priemyselnej výrobe vyšší ako deklarujú posledné publikované údaje za rok 2018. Ďalej môžeme vidieť, že k zamestnanosti obyvateľstva najviac prispievajú podniky patriace do odvetví v tomto poradí: CH – výroba kovov a kovových konštrukcií okrem strojov a zariadení, CL – výroby dopravných prostriedkov a CG – výroba výrobkov z gumy a plastu a ostatných nekovových minerálnych výrobkov. Prezentované dáta vyjadrujú momentálnu nenahraditeľnosť priemyselnej výroby pre ekonomiku Slovenska a zároveň objasňujú potrebu výskumu finančných ukazovateľov záujmového súboru podnikov.

1.2 Výsledky výskumu

Finančné výsledky vypovedajú o kondícii podnikov, naznačujú súvislosti medzi aktivitami a ich finančnými dôsledkami, poukazujú na silné a slabé stránky podnikov, sú podkladom pre manažment, pre organizovanie podnikovej činnosti, prijímanie rozhodnutí a kontrolu, podkladom pre vypracovanie hospodárskej politiky vlády. Finančné výsledky vytvárajú obraz o podniku, pôsobia na to, ako ho vníma jeho okolie. Zdrojom dát pre prezentovaný výskum finančných ukazovateľov podnikov z priemyselnej výroby je databáza spoločnosti CRIF – Slovak Credit Bureau, s.r.o., ktorá sa na webovej stránke tejto spoločnosti uvádza pod názvom CRiBiS.sk, Univerzálny register. Register obsahuje štatistické charakteristiky finančných pomerových ukazovateľov slovenských podnikateľských subjektov celkom, subjektov členených podľa právnej formy, podľa krajov a podľa odvetví, za obdobie rokov 2002 až zatiaľ 2018. V tabuľke 2 sú sústredené mediánové hodnoty pomerových finančných ukazovateľov priemyselných podnikov za obdobie rokov 2008 až 2018. Vybraný časový rad údajov je zaujímavý tým, že zachytáva obdobie turbulentných udalostí. Na začiatku je rok pred

príchodom krízy do Európy, potom nasleduje problematické krízové obdobie, ktoré vystriedalo pokrízové obdobie.

Tabuľka 2

Medián (Me) pomerových ukazovateľov podnikov zaoberajúcich sa priemyselnou výrobou

Ukazovatele	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
L2	0,86	0,86	0,87	0,91	0,94	1,06	1,04	1,11	1,16	1,37	1,41
L3	1,13	1,12	1,12	1,15	1,19	1,31	1,29	1,36	1,42	1,63	1,67
DOZ	14,68	15,09	13,76	12,35	11,17	8,27	5,56	4,41	3,38	0,83	0,22
DIKPzOS	40,78	47,52	49,98	46,45	46,56	46,38	41,74	38,67	37,18	35,14	30,79
DSKZzOS	38,08	42,73	43,12	37,44	39,44	37,50	31,81	27,64	24,61	22,26	19,23
Obrat A	1,34	1,12	1,17	1,23	1,15	1,07	1,19	1,20	1,18	1,10	1,17
Celková ZA	68,42	69,54	70,60	69,54	67,83	63,38	63,80	61,40	59,22	54,47	53,37
Dlhodobá ZA	0,70	0,67	0,57	0,49	0,40	0,23	0,18	0,13	0,13	0,02	0,03
Úrokové krytie	2,94	1,21	2,24	2,72	2,44	2,43	10,26	15,85	21,72	20,28	17,22
Tokové zadlženie	9,48	15,36	12,86	12,19	13,96	14,61	9,73	9,15	7,78	8,21	7,90
ROE	3,36	0,00	1,24	1,62	0,93	0,52	5,43	6,82	7,63	5,61	4,49
ROA - hrubá	0,96	0,00	0,37	0,52	0,29	0,21	2,50	3,36	3,83	3,02	2,15
Prevádzková rentabilita T	2,14	1,00	1,50	1,55	1,39	1,30	3,25	3,73	4,05	3,61	2,91
NVH/T	1,74	0,47	1,01	1,32	1,10	1,18	3,32	3,69	3,81	3,53	3,05
PH/T	22,58	22,28	21,40	20,35	19,38	18,17	22,15	22,46	23,68	21,41	20,79

Zdroj: vlastné spracovanie na základe databázy CRiBiS.SK, Univerzálny register

Poznámky: DOZ – doba obratu zásob, DIKPzOS – doba inkasa krátkodobých pohľadávok z obchodného styku, DSKZzOS – doba splatnosti krátkodobých záväzkov z obchodného styku, A – aktíva, ZA – zadlženosť aktív, PRT – prevádzková rentabilita tržieb, T – tržby, NVH – novovytvorená hodnota, PH – pridaná hodnota

Z tabuľky 2 vyplýva, že rok 2009 bol rokom s najslabšími výsledkami. Postupne sa situácia v priemyselnej výrobe začala uberať pozitívnym smerom. Pre typické podniky s priemyselnou výrobou platí, že: boli bežne prekapitalizované, zásoby držali na sklade minimálnu dobu a tým pádom tieto pre nich neplnili funkciu najdôležitejšieho zdroja peňažných prostriedkov, mali korektné dodávateľsko-odberateľské vzťahy, vzhľadom na investičnú náročnosť odvetvia slušne dokázali meniť aktíva na tržby z realizácie, ich celková zadlženosť bežne neprekračovala hranice únosnej miery a z roka na rok boli typické priemyselné podniky menej zadlžované. V portfóliu ich dlhov sa v minimálnej miere vyskytovali aj dlhodobé dlhy. Obvyklým výsledkom daných podnikov bol zisk, ktorý však nebol mimoriadne vysoký. Výšku ich čistého zisku limitovali značné nároky na pracovnú silu a neobežný majetok, teda z neho prameniace opotrebenie. Nižšia rentabilita zapríčiňovala bežne dlhšie splácanie dlhov. Naopak pôsobivé finančné krytie úrokov, hlavne v posledných štyroch rokoch, pri miernej ziskovosti spomínaných priemyselných podnikov, sa dosiahlo zásluhou nižšej zadlženosti úročenými zdrojmi a nízkymi úrokovými sadzbami. Na začiatku spomínanú korektnosť dodávateľsko-odberateľských vzťahov dokazujú údaje v tabuľke 3, kde sa nachádza kvantifikovaný rozdiel medzi dobami inkasa a splatnosti.

Tabuľka 3

Obvyklý rozdiel medzi inkasom krátkodobých pohľadávok a splatnosťou krátkodobých záväzkov

Ukazovateľ/Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
DIKPzOS - DSKZzOS	2,70	4,79	6,86	9,01	7,12	8,88	9,93	11,03	12,57	12,88	11,56

Zdroj: vlastné spracovanie na základe databázy CRiBiS.SK, Univerzálny register

Po celú dobu výskumu typických podnikov vybraného odvetvia bolo v obchodnom styku bežným zvykom, že inkaso krátkodobých pohľadávok trvalo o niekoľko dní dlhšie ako sa

 ISBN 978-80-225-4656-0

splácali krátkodobé záväzky. Tendencia zväčšovania rozdielov medzi týmito dobami nie je pre mediánové podniky výhodná.

Mediánové hodnoty (Me) ukazovateľov považujeme za typické (obvyklé) hodnoty pre odvetvové podniky, ale v odvetví sa vyskytujú aj netypické podniky. Máme na mysli podniky s nižšími, prípadne vyššími výsledkami ako je bežné. Rozdiely medzi najslabšími a najlepšími výsledkami odvetvia možno kvantifikovať pomocou rozdielu ($HK = \tilde{x}_{75}$) a ($DK = \tilde{x}_{25}$) ukazovateľa. Týmto postupom zistíme veľkosť kvartilového rozpätia (R_K). Kvartilové rozpätie sa dá vyjadriť len v merných jednotkách ukazovateľa, preto je výhodné vypočítať tzv. relatívnu mieru variability (V_K).

$$V_K = \frac{R_K}{Me} \tag{1}$$

Existenciu rozdielnej úrovne odvetvových výsledkov dokladá tabuľka 4. Dá sa povedať, že tieto rozdiely vznikali kvôli 50 % podnikov, nachádzajúcich sa proti sebe, na okrajoch odvetvového súboru podnikov. Krajné pásma (prvá a posledná štvrtina) odvetvového súboru zastupujú dostatočne veľkú vzorku podnikov, čiže výskumom získané výsledky majú primeranú výpovednú hodnotu. V každom roku výskumu sa snažíme identifikovať 4 ukazovatele s najvyššími rozdielmi medzi 1. štvrtinou a 4. štvrtinou podnikov. Tieto ukazovatele predstavujú parametre, ktoré môžu najviac posilniť, alebo naopak zhoršiť kondíciu podnikov. Je zaujímavé, že vo zvolených 11 rokoch výskumu sa skoro vôbec nemení škála pomerových ukazovateľov najintenzívnejšie oddeľujúcich podniky na trhu. Naopak, relatívna miera variability nižšia ako 1 poukazuje na podobnosť finančných výsledkov podnikov. Čím nižšia je relatívna miera variability, tým sú výsledky podnikov homogénnejšie.

Tabuľka 4

Relatívna miera variability finančných ukazovateľov podnikov s priemyselnou výrobou

Ukazovatele/Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
L2	2,02	2,15	2,02	2,03	2,34	3,03	2,51	2,59	2,79	3,47	3,79
L3	1,71	1,86	1,77	1,90	2,09	2,77	2,23	2,29	2,42	3,04	3,33
DOZ	3,63	4,07	4,20	4,56	5,06	6,47	8,15	9,62	11,58	43,46	155,27
DIKPzOS	1,70	1,81	1,72	1,71	1,86	1,87	1,90	1,92	1,95	2,04	2,17
DSKZzOS	2,36	2,48	2,53	2,52	2,58	2,65	2,58	2,65	2,76	3,00	3,19
Obrat A	1,43	1,48	1,50	1,47	1,58	1,70	1,47	1,49	1,45	1,56	1,54
Celková ZA	0,91	0,94	0,92	0,95	1,02	1,16	1,09	1,12	1,14	1,29	1,34
Dlhodobá ZA	14,51	15,01	14,98	16,82	18,20	25,22	28,78	37,08	40,77	171,00	133,33
Úrokové krytie	131,14	596,60	1142,16	x	x	x	x	x	x	x	x
Tokové zadlženie	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
ROE	16,59	x	59,09	44,01	68,91	91,60	9,85	7,41	5,83	7,94	8,08
ROA - Hrubá	16,85	x	42,14	30,23	51,83	67,10	7,07	5,40	4,56	6,02	7,51
PRT	7,77	25,47	14,78	13,17	15,14	17,50	5,25	4,44	3,95	5,37	5,57
NVH/T	10,36	58,77	23,75	16,52	20,77	20,90	5,67	4,99	4,86	6,07	6,01
PH/T	1,36	1,56	1,58	1,65	1,76	1,93	1,50	1,49	1,45	1,69	1,75

Zdroj: vlastné spracovanie na základe databázy CRiBiS.SK, Univerzálny register

Vidíme, že väčšina veľmi rozdielnych ukazovateľov patrí do skupiny ukazovateľov rentability. Rentabilitu dopĺňa ukazovateľ vypovedajúci o spôsobe financovania podniku z pohľadu času a v posledných piatich rokoch výskumu je významný ukazovateľ informujúci o využití zásob. Značné rozdiely v rentabilite pramenia z rozdielnej spotreby interných výrobných činiteľov, čo dokazujú odlišné podiely novovytvorenej hodnoty na tržbách.

 ISBN 978-80-225-4656-0

Nehomogenita dlhodobej zadlženosti súvisí s pravidlami fungovania finančných trhov. Dlhú dobu splatnosti dlhov ponúkajú veritelia iba za podmienky zaručenia primeranej rentability. Väčšie rozdiely v obrate zásob na tržby môžu súvisieť s naliehavosťou výroby disponovať s technologickými a poistnými zásobami, teda s rozsahom činnosti. Napriek týmto väčším rozdielom v dobe obratu zásob, zásoby sa v danom odvetví všeobecne veľmi rýchlo menili na tržby.

Na druhej strane, najviac podobné výsledky dosahujú podniky zaoberajúce sa priemyselnou výrobou v celkovej zadlženosti, obrátkovosti majetku, podiele pridanej hodnoty na tržbách a dobe inkasa krátkodobých pohľadávok z obchodného styku. Ako sa dá vysvetliť podobnosť práve v menovaných ukazovateľoch? Označenie celkovej zadlženosti aktív môže poukazovať na uvedomovanie si dôležitosti dodržiavania pravidiel financovania, pretože finančná štruktúra podnikov je stredobodom záujmu externého prostredia a zdravá finančná štruktúra umožňuje rozvoj podnikateľských aktivít. Podobné využitie majetku sa dá vysvetliť tak, že ide o investične náročné odvetvie a preto podniky majú vo vlastníctve iba taký majetok, ktorý vedia dostatočne efektívne využiť. Podiel pridanej hodnoty na tržbách determinuje charakter činnosti, teda všetky podnikateľské subjekty realizujú energeticky a materiálovo náročnú výrobu, pričom tieto nároky v podobnom rozsahu aktivujú v tržbách. Platobné podmienky sú významnou súčasťou dodávateľsko-odberateľských vzťahov, preto je ich zosúladenie s bežnými zvyklosťami v odvetví prvoradé a zároveň logické.

Hľadanie parametrov významne oddeľujúcich odvetvové podniky možno ďalej spresniť kvantifikáciou korelácie rozdielov hodnôt ukazovateľov s vybranými premennými (v našom prípade ukazovateľmi tvorby HDP).

Tabuľka 5

Korelácia medzi relatívnou mierou variability finančných ukazovateľov priemyselných podnikov a vybranými premennými

Korelácia	Hrubá PH	ČDzP	KSD	KSVS	VVaSL	DVaSL	OZ	HDP
L2	0,8952	0,8710	0,9335	0,8781	0,8631	0,8673	0,9190	0,8950
L3	0,8879	0,8578	0,9184	0,8597	0,8692	0,8668	0,9034	0,8869
DOZ	0,7322	0,7462	0,8190	0,7349	0,6265	0,6732	0,7868	0,7363
DIKPzOS	0,9175	0,8745	0,9587	0,9304	0,8592	0,8581	0,9467	0,9149
DSKZzOS	0,9148	0,9031	0,9741	0,9429	0,8463	0,8685	0,9615	0,9162
Obrat A	0,2213	0,0913	0,2220	0,1184	0,3115	0,2424	0,1771	0,2054
Celková ZA	0,9400	0,9095	0,9524	0,9159	0,9197	0,9165	0,9476	0,9391
Dlhodobá ZA	0,7936	0,8409	0,8697	0,8348	0,7172	0,7612	0,8626	0,8022
ROE	-0,2910	-0,4221	-0,3471	-0,4450	-0,1560	-0,2197	-0,3859	-0,3086
ROA - Hrubá	-0,2905	-0,4227	-0,3476	-0,4587	-0,1547	-0,2167	-0,3891	-0,3083
PRT	-0,7329	-0,7635	-0,6262	-0,6295	-0,7363	-0,7709	-0,6655	-0,7391
NVH/T	-0,7139	-0,7099	-0,5755	-0,5335	-0,7708	-0,7873	-0,6043	-0,7157
PH/T	0,2437	0,1343	0,2809	0,1706	0,3066	0,2509	0,2286	0,2306

Zdroj: vlastné spracovanie

Poznámky: PH – pridaná hodnota, ČDzP – čisté dane z produktov, KSD – konečná spotreba domácností, KSVS – konečná spotreba verejnej správy, VVaSL – vývoz výrobkov a služieb, DVaSL – dovoz výrobkov a služieb, OZ – odmeny zamestnancov, HDP – hrubý domáci produkt

Ku kvantifikácii korelácie bol použitý tabuľkový program Excel, časť Analýza dát. Korelačný koeficient (r) určuje mieru tesnosti závislosti medzi premennými veličinami. Hodnoty $r < 0,3$ naznačujú, že medzi veličinami je nízka tesnosť závislosti, hodnoty $0,3 \leq r < 0,5$ znamenajú miernu tesnosť, hodnoty $0,5 \leq r < 0,7$ zasa výraznú tesnosť, hodnoty $0,7 \leq r < 0,9$ vysokú tesnosť a nakoniec hodnoty $0,9 \leq r$ až veľmi vysokú tesnosť vzájomnej závislosti premenných. Ak je $r = 1$, vzájomná závislosť je úplná priama; $r = -1$, korelácia je úplná

 ISBN 978-80-225-4656-0

nepriama a r = 0, potom sú veličiny nezávislé. V tabuľke 5 sa uvádzajú kladné aj záporné korelačné koeficienty. Ak je kladná korelácia medzi variabilitou pomerových ukazovateľov a ukazovateľmi tvorby HDP, v takom prípade sa so zvyšujúcou úrovňou HDP zvyšujú rozdiely medzi hodnotami výsledkov prvej a poslednej štvrtiny odvetvových podnikov a naopak. Záporná korelácia hovorí, že zvyšovanie HDP zmenšuje rozdiely medzi úrovňou výsledkov podnikov stojacich proti sebe na krajoch odvetvového súboru. V tabuľke 5 sú záporné korelačné koeficienty uvádzané jedine pri ukazovateľoch rentability. Vysoká negatívna závislosť bola kvantifikovaná pri variabilite prevádzkovej rentability tržieb a podielu novovytvorenej hodnoty na tržbách. Zvyšovaním výkonov slovenskej ekonomiky sa homogenizuje prevádzková rentabilita tržieb a podiel novovytvorenej hodnoty na tržbách podnikov s priemyselnou výrobou. Tento jav môže súvisieť s tým, že rastúci objem podnikovej činnosti prináša navzájom podobnú mieru využitia pracovnej sily a výrobného zariadenia, strojov, prístrojov, nástrojov v odvetvových podnikoch. Nízka, prípadne mierna závislosť existuje medzi ROE, ROA a PH/T. Ukazuje sa, že zhodnotenie vlastného kapitálu a aktív sledovaných priemyselných podnikov, ale i tvorba PH nesúvisí s výkonnosťou slovenskej ekonomiky. Závislosť medzi variabilitou ostatných ukazovateľov z tabuľky 5, s výnimkou obratu aktív, a tvorbou HDP Slovenska je výrazná až veľmi vysoká. Výskumom sa zistila veľmi vysoká kladná závislosť medzi variabilitou dôb inkasa pohľadávok, splatnosti krátkodobých záväzkov a tvorbou HDP. Čím je vyššia výkonnosť slovenskej ekonomiky, tým sú rozdiely medzi dobami inkasa a splatnosti medzi prvou a poslednou štvrtinou priemyselných podnikov väčšie. Rast HDP výrazne ovplyvňuje aj variabilitu likvidity spomínaných podnikov.

Skúmanie závislosti variability finančných výsledkov podnikov s priemyselnou výrobou možno rozšíriť o ďalšie premenné, čím by bolo možné presnejšie identifikovať determinanty vzniku rozdielov medzi úrovňou podnikových ukazovateľov.

2 Záver

V príspevku prezentovaný spôsob práce s finančnými ukazovateľmi je ukážkou získavania informácií potrebných pre manažovanie podnikov, pre rozhodovanie a organizovanie ich činnosti. Je ukážkou prenikania do podstaty dosahovania istej úrovne finančných ukazovateľov podnikov s priemyselnou výrobou. Takýto výskum finančných výsledkov adresnejšie menuje príčiny úspechov a neúspechov podnikania v priemyselnej výrobe na Slovensku. Získané informácie upresňujú výpovednú hodnotu finančných ukazovateľov a rozširujú možnosti ich využitia pri plánovaní i kontrole podnikovej činnosti.

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)

Anderton, R. – Kenny, G. (2010). *Macroeconomic Performance in a Globalising Economy*. Cambridge University Press, 2010. ISBN 987-0-521-11669-5.

Baumohl, B. (2012). *The secrets of economic indicators 3nd edition.* New Jersey: FT Press, 2012. ISBN 987-0-13-293207-3.

Goff, B. L. (2012). *Regulation and Macroeconomic Performance*. Springer Science & Business Media, 2012. ISBN 978-1-4613-1343-4.

Kotulič, R. a kol. (2018). *Finančná analýza podniku.* Bratislava: Wolters Kluwer, 2018. ISBN 978-80-8168-888-1.

Mankiw, N. G. (2013). *Macroeconomics. 8nd edition.* New York: Worth Publishers, 2013. ISBN-978-1-4641-2167-8.

Mugge, D. (2016). Studying Macroeconomic Indicators as Powerful Ideas. In *Journal of European Public Policy*, Vol. 23, no. 3, pp. 410-427. ISSN 1466-4429.

Růčková, P. (2015). *Finanční analýza. 5. vydanie.* Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5534-2.

Slaný, A., et al. (2003). *Makroekonomická analýza a hospodárska politika*. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-738-3.

Zalai, K. a kol. (2016). *Finančno-ekonomická analýza podniku*. *9. vydanie*. Bratislava: Sprint 2 s.r.o., 2016. ISBN 978-80-89710-22-5.

World Bank. (2005). *Private Participation in Infrastructure Project Database*. http://ppi.worldbank.org/reports/customQueryAggregate.asp, [accessed 7.12.2002].

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

Komparácia uplatnenia rámcov osvedčených postupov IT Governance so zameraním na rámec COBIT
Comparing the application of IT Governance best practice frameworks with a focus on the COBIT framework

Anikó Töröková

Abstract
The active introduction of information technology into businesses and organizations is behind their efforts to increase productivity, improve the level and quality of services, maintain competitiveness or gain a competitive advantage in the market. At present, most business activities and processes are supported by the use of IT services, which also entails risks in the form of increasing dependence of businesses and organizations on IT /ST functionality. Best practice frameworks assist in the process of understanding, designing and implementing business information and technology management. The aim of our research is to compare the most widely used frameworks and to explore in more detail the experience of implementing the COBIT framework.

JEL classification:*M15, M21*
Keywords: *IT Governance, framework, COBIT*

1 Úvod

Informačné technológie (IT) sa v tomto storočí stali základnou súčasťou riadenia podnikov. Investíciami do nových technológií sa podniky snažia znižovať náklady, vytvárať nové príležitosti, získať konkurenčnú výhodu, prípadne vedúce postavenie na trhu. Preto je spravovanie a riadenie podnikových IS/IT veľmi dôležité. Disciplínou, ktorá sa zaoberá strategickým riadením na najvyššej úrovni podporujúcej efektívny manažment IT zdrojov (technológie, systémy, informácie, ľudí) je IT Governance.

S rastúcim významom informácií, znalostí a nehmotných aktív spoločností (ľudský kapitál, obchodná značka...) rastie aj význam IS/IT a IT Governance. IT Governance pomáha zabezpečiť podporu podnikových cieľov využitím IS/IT, optimalizuje obchodné investície do IS/IT a primerane riadi riziká a príležitosti súvisiace s IS/IT. Stále viac organizácií zavádza IT Governance, aby sa zabezpečila efektívnosť IS/IT, znížili náklady na IS/IT a zvýšila kontrola investícií do IS/IT (Van Grembergen & Haes, 2005). Na zavádzanie IT Governance sa využívajú štandardizované rámce, napr. ITIL, COBIT a pod., ktoré boli vyvinuté s cieľom poskytnúť usmernenie a nástroje pre IT Governance.

2. Stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Záujem odborníkov z praxe a výskumných pracovníkov o správovanie IS/IT sa úmerne zvyšuje s čoraz vyššími investíciami do IS/IT. Viacerí autori (Parker & Ribbers, 2002; Brown & Grant, 2005; Symons, 2005; Larsen et al., 2006; De Haes &Van Grembergen, 2008; Butler & Butler, 2010; Peterson et al., 2004; Willson & Pollard, 2009; Webb et al., 2006) sa zaoberajú správou IS/IT a definujú IT Governance. Weil a Ross (Weil & Ross, 2004) charakterizujú správu IS/IT ako rámec, ktorý zabezpečuje účinné a efektívne využívanie podpory IS/IT a umožňuje dosiahnutie jej podnikových stratégií a cieľov. IT Governance odráža zosúladenie stratégie IS/IT s organizáciou, ktorá ponúka pridanú hodnotu pre podniky na základe cieľov správy a riadenia spoločnosti. Brown a Grant (Brown & Grant, 2005) na základe preskúmania dostupných zdrojov rozdeľujú autorov do troch prúdov: prvý prúd tvoria autori, ktorí sa zameriavajú na definovanie štrukturálnych foriem riadenia, do druhého prúdu sú zaradení

autori, ktorí sa zameriavajú na analýzu faktorov ovplyvňujúcich individuálne rámce správy IT a tretí je kombináciou týchto dvoch prúdov. Podľa ITGI (2008) úlohou IT Governance je zabezpečiť efektívne využitie IS/IT so zameraním na strategické zosúladenie, manažment zdrojov, manažment rizika, riadenie zodpovednosti a hodnoty, riadenie výkonnosti.

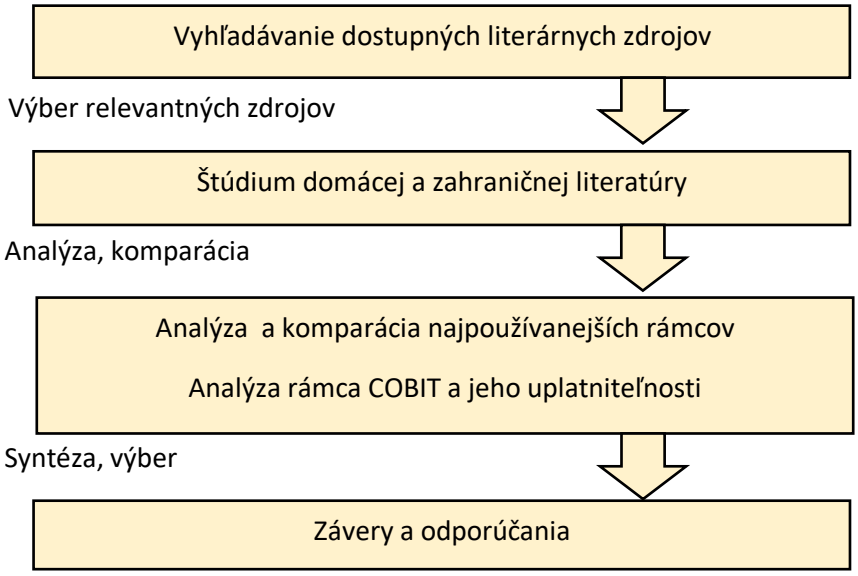
ISACA (Information Systems Audit and Control Association) definuje IT Governance ako štruktúru vzťahov a procesov, pomocou ktorých môžeme riadiť a kontrolovať organizáciu tak, aby IT v maximálnej miere umožňovalo a podporovalo dosiahnutie podnikateľských cieľov. Nastavuje rozhodovacie právomoci a zodpovednosti týkajúce sa využívania IT v podniku, zosúlaďuje celkovú stratégiu spoločnosti s jej stratégiou v oblasti IT, nastavuje kontrolné mechanizmy na meranie efektivity využívania IT, spôsobu komunikácie a určitých aspektov personálnej politiky.

Napriek rôznemu prístupu k definícii IT Governance sa autori zhodujú v tom, že IT Governance musí byť v súlade so stratégiou podniku. V súčasnosti sa IT Governance skladá z mechanizmov rozhodovania o IT, procesov IT Governance a manažérskych rolí pri presadzovaní pravidiel IT Governance (Říhová, 2019). Preto v ďalšom budeme IT Governance chápať ako proces riadenia, ktorý umožňuje organizácii optimalizovať svoje investície do IS/IT, priniesť spoločnosti čo najvyššiu pridanú hodnotu, zvýšiť výkonnosť IT procesov a viesť ich k dosiahnutiu spokojnosti zákazníka. Cieľom tohto spôsobu riadenia je tiež zabezpečiť, aby riziká a finančné aspekty informačného systému boli pod kontrolou, aby sa rozvíjali IS/IT riešenia a zručnosti, ktoré organizácia v budúcnosti bude potrebovať. Zároveň podporuje transparentnosť vo všetkých procesoch vykonávaných v rámci organizácie zaradených do 5 kľúčových domén: strategické zosúladenie, dodanie hodnoty, riadenie rizík, riadenie zdrojov a meranie výkonnosti.

3. Výskumný dizajn

Hlavným cieľom tohto výskumu komparovať rámce osvedčených postupov, ktoré majú pomôcť pri procese porozumenia, navrhovania a vykonávania podnikového riadenia informácií a technológií (EGIT), bližšie preskúmať skúsenosti s uplatnením rámca COBIT a jeho realizovateľnosti v existujúcich IT prostrediach so zameraním na praktické problémy.

Obrázok 1
Výskumný dizajn



Zdroj: Vlastné spracovanie

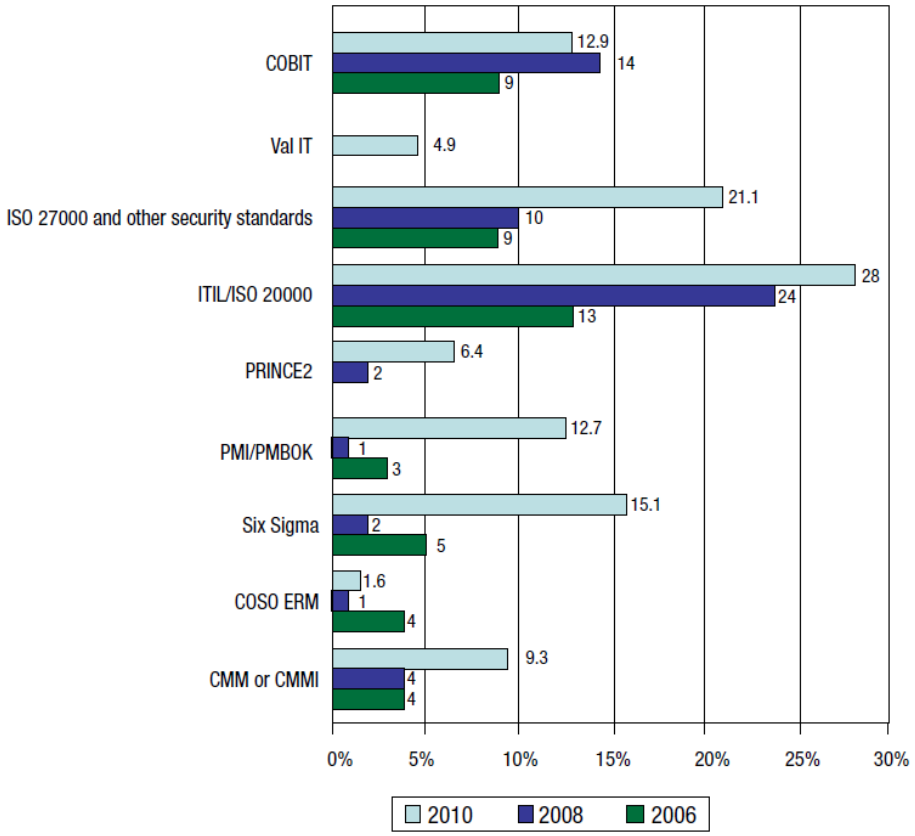
V prvom kroku sme vyhľadávali informácie v dostupných literárnych zdrojoch (odborné knihy, časopisy, platené vedecké databázy, internet na základe vyhľadávania pomocou kľúčových slov). Získané materiály sme analyzovali, komparovali a využitím metódy syntézy zosumarizovali získané poznatky.

4. Výsledky výskumu

V priebehu rokov boli vyvinuté a propagované rámce osvedčených postupov, ktoré majú pomôcť pri procese porozumenia, navrhovania a vykonávania podnikového riadenia informácií a technológií (EGIT). Otázkou však zostáva, ako vybrať a používať rámce IT Governance, z ktorých bude mať organizácia najväčší úžitok.

Organizácia ITGI (ITGI, 2011) realizovala prieskum v oblasti využívania rámcov IT Governance v podnikoch, ktorého výsledky znázorňuje Obrázok 2.

Obrázok 2
Trendy vo využívaní rámcov



Zdroj: ITGI (2011).

Pre ďalší výskum sme vybrali rámce ITIL, ISO 20000, VaL IT a COBIT.

ITIL

ITIL(Information Technology Infrastructure Library - Knižnica infraštruktúry informačných technológií) je ucelený popis najlepších skúseností z praxe určený primárne pre riadenie služieb IT (ITSM). Zaoberá sa komplexne problematikou IT službieb a zameriava sa na zosúladenie IT služieb s potrebami podnikania. Je podporovaný kvalitnými službami od širokej škály poskytovateľov vrátane skúšobných ústavov, akreditovaných poskytovateľov odbornej prípravy a poradenských spoločností, dodávateľov softvéru a nástrojov. Najnovšia verzia (ITIL 4) podporuje moderné technológie vrátane DevOps a cloud computingu. Pozostáva

zo 14 všeobecných riadiacich postupov, 17 postupov riadenia služby a 3 postupov technického riadenia. Z ITIL vychádza aj norma ISO 20000.

ISO 20000

ISO 20000 je medzinárodný štandard pre správu služieb. SMS podporuje správu životného cyklu služieb vrátane plánovania, navrhovania, prechodu, doručovania a zlepšovania služieb, ktoré spĺňajú dohodnuté požiadavky a prinášajú hodnotu zákazníkom, používateľom a organizácii poskytujúcej služby. Je rozdelená na 2 časti: ISO 20000-1 – poskytuje organizáciám tak požiadavky systému riadenia služieb; ISO 20000-2 – poskytuje usmernenia o osvedčených postupoch pre aplikáciu systémov riadenia služieb založených na týchto požiadavkách.

Aktualizácia v roku 2018 priniesla súlad štruktúry s ďalšími normami (napr. ISO/IEC 27001, ISO 14001, ISO 9001); aktualizáciu pojmov (niektoré pojmy sa odstránili alebo aktualizovali, doplnili sa nové); redukciu dokumentácie pri certifikácii (vyžadujú sa iba kľúčové dokumenty ako napr. plán riadenia služieb); širšiu uplatniteľnosť (správa služieb – vo forme ITSM – sa sťahuje z oblasti IT a je súčasťou organizácie ako celku); rozpoznanie scenárov viacerých dodávateľov (riadenie viacerých dodávateľov); odraz zmien v iných prístupoch riadenia služieb (vzťahy napr. k ITIL, COBIT).

VaL IT

Cieľom rámca Val IT je pomôcť organizáciám definovať vzťah medzi IT a podnikaním, riadiť investície do IT a spravovať investičné portfólio pre podnikanie podporujúce IT. Poskytuje komplexný rámec pre vývoj, implementáciu, monitorovanie a zlepšovanie postupov správy a riadenia informačných technológií. zaoberá predpokladmi, nákladmi, rizikami a výsledkami, ktoré sa týkajú obchodných investícií do IT. Poskytuje tiež možnosť porovnávania a umožňuje podnikom vymieňať si najlepšie postupy v oblasti správy hodnoty IT. Je založený na siedmich princípoch:

- Investície podporované IT sú spravované ako portfólio investícií.
- Investície podporované IT zahŕňajú celý rozsah činností, ktoré sú potrebné na dosiahnutie hodnoty z podnikania.
- Investície podporované IT sú riadené počas celého ich ekonomického životného cyklu.
- Postupy poskytovania hodnoty akceptujú existenciu rôznych kategórií investícií, ktoré sa budú hodnotiť a riadiť inak.
- Postupy poskytovania hodnoty definujú a monitorujú kľúčové metriky a rýchlo reagujú na akékoľvek zmeny alebo odchýlky.
- Postupy poskytovania hodnoty zapoja všetky zúčastnené strany a pridelia primeranú zodpovednosť za dodanie kapacít a realizáciu obchodných výhod.
- Postupy poskytovania hodnoty sa nepretržite monitorujú, hodnotia a zlepšujú.

Val IT dopĺňa program COBIT, čím poskytuje komplexný rámec na vytváranie hodnoty z poskytovania vysokokvalitných služieb založených na IT. a podporuje ho. Konzistentnosť medzi metódami a terminológiou používanou vo Val IT a COBIT zlepšuje komunikáciu a vzájomný vzťah medzi manažérmi, funkciou IT a podnikateľskými funkciami (VaL IT, 2008).

Na stanovenie systému vyvážených vzájomne previazaných ukazovateľov výkonnosti podniku sa používa Balanced Scorecard (BSC) - systém strategického riadenia a merania výkonnosti organizácie. Predstavuje ucelený systém plánovania a riadenia, pomáha stanoviť vyváženie strategických cieľov a tie previesť do konkrétnych čiastkových cieľov vrátane ukazovateľov a metrík a pri ich realizácii merať výkonnosť organizácie. Pracuje so štyrmi perspektívami hodnotenie organizácie: finančná perspektíva, zákaznícka perspektíva, procesná perspektíva a učenie sa a rast. V každej oblasti sú nastavené ciele a metriky ich dosahovanie a vykonáva sa meranie a hodnotenie.

 ISBN 978-80-225-4656-0

V oblasti IT Governance pomáha BSC lepšie porozumieť tomu, čo sa organizácia snaží dosiahnuť, aké sú jeho potreby v oblasti riadenia IS/IT, aký je prínos IS/IT pre podnik a podnikanie, ako merať výsledky pomocou kľúčových metrík pre každý cieľ IT. Stanovením IT cieľov súvisiacich s podnikovými cieľmi a využitím BSC na ich usporiadanie a vzájomné mapovanie je moderná IT organizácia schopná podporovať riadenie a výkon podniku (Lane, 2014).

COBIT

COBIT sa zameriava na správu a riadenie IT. Ide o súbor praktík umožňujúcich dosiahnuť strategické ciele organizácie vďaka efektívnemu využívaniu dostupných zdrojov a minimalizácii IT rizík. Definuje komponenty na budovanie a udržiavanie systému riadenia: procesy, organizačné štruktúry, politiky a postupy, informačné toky, kultúru a správanie, zručnosti a infraštruktúru.

COBIT bol prvýkrát vydaný v roku (1996) ako sada nástrojov pre správu IT. O dva roky neskôr sa rámec rozšíril o kontrolné postupy, pomocné implementačné nástroje, boli rozpracované procesy a detailné ciele. Tretia verzia (2000) už zahŕňala manažérske postupy a inovované metodiky. Verzia 4 pochádza z roku 2005 a bola aktualizovaná na verziu 4.1 v roku 2007. Stal sa súborom riadiacich nástrojov a podporných postupov, pomocou ktorých môže manažment zaviesť princípy IT Governance v organizácii. Poskytuje najlepšie praktiky, procesné scenáre a aktivity v manažovateľnej a logickej štruktúre (Manda, 2007). Dôraz kladie na dodržiavanie predpisov, pomáha organizáciám zvyšovať hodnotu získanú z IT a umožňuje zosúladenie medzi podnikmi a IT (Ridley, 2004, Larsen et al. 2006).

Cieľom rámca COBIT je využitie medzinárodných štandardov a najlepších skúseností pre riadenie a audit v oblasti informačných technológií. Poskytuje široký prehľad o celom životnom cykle správy IS/IT. Je určený pre manažérov, audítorov a IT používateľov. Poskytuje sadu metrík, indikátorov, procesov a osvedčených postupov pre návrh a dosahovanie biznis cieľov (Voríšek, 2010).

Jednu hlavných nevýhod rámca COBIT vidí Simonsson (Simonsson et al., 2007) v tom, že si vyžaduje veľké množstvo vedomostí na pochopenie pred jeho nasadením ako nástroja na podporu správy IT alebo na posúdenie organizácie IT. Slabé stránky vidia Ahuja a Goldman (Ahuja & Goldman, 2007) v nedostatku zosúladenia oblastí COBIT procesov s podnikateľskou stratégiou, v metrikách na posúdenie zrelosti IT Governance, ktorých usporiadanie nepodporuje agregáciu zo samostatných metrík do komplexnej, v modeli zrelosti, ktorý poskytuje veľmi plytkú analýzu a v nedostatkoch v oblasti auditu a informačnej bezpečnosti, ktoré môžu viesť k nedostatku toku informácií medzi vyššími manažérskymi a implementačnými tímami.

S ohľadom na praktické využitie identifikovali Zhang a Le Ferver (Zhang & Le Fever, 2013) nedostatky v komplikovanej štruktúre, chýbajúcich usmerneniach, nejednoznačných výrazoch. Vytýkali aj príliš veľa cieľov a metrík.

COBIT 5 vydaný v roku 2012. Návrh rámca pre COBIT 5 bol prepracovaný a reštrukturalizovaný, aby sa zabezpečilo úplné pokrytie všetkých hlavných aspektov týkajúcich sa správy a riadenia podnikových IT. V porovnaní s predchádzajúcou verziou pribudli nové princípy IT Governance, zvýšila sa orientácia na aktivátory alebo faktory vplyvu (*enablers*), nový procesný referenčný model, nové a modifikované procesy, zmenili sa postupy, aktivity, ciele metriky, vstupy a výstupy, RACI diagramy a modely zrelosti procesov a hodnotenia. COBIT 5 integruje všetky predtým zverejnené rámce ISACA v oblasti riadenia podniku ako COBIT,VAL IT, RISK IT, BMIS a ITAF. Je prispôsobený ďalším najaktuálnejším normám a rámcom, a to umožňuje použiť ho pre celkové pokrytie riadenia. Silnou stránkou rámca

 ISBN 978-80-225-4656-0

COBIT 5 je jeho podnikateľsky zameraný rámec a pragmatické nástroje na zosúladenie politiky so zavedením podrobných kontrol.

De Haes, Van Grembergen a Debreceny (De Haes et al., 2013) hodnotia COBIT 5 ako zrelý, kompletný a zastrešujúci rámec riadenia, ktorý sa prispôsobil zmenám vonkajšieho prostredia, využíva dlhoročné skúsenosti a súlad s inými rámcami a normami. Zároveň konštatujú, že existuje len malý akademický výskum, ktorý využíva COBIT ako nástroj na vykonávanie výskumných programov a poskytujú zoznam potenciálnych výskumných otázok, ktoré by mohli byť inšpiráciou pre vedcov.

Prípadové štúdie z praxe potvrdili, že viaceré veľké spoločnosti uprednostnili zavedenie rámca COBIT vzhľadom na jeho komplexnosť. Informujú o spokojnosti so zavedeným rámcom a jeho prvkami, deklarujú dosiahnutie požadovaných cieľov. Žiaľ neposkytujú dostatok podrobností na hodnotenie nástrojov, pretože väčšinou ide o popis postupov.

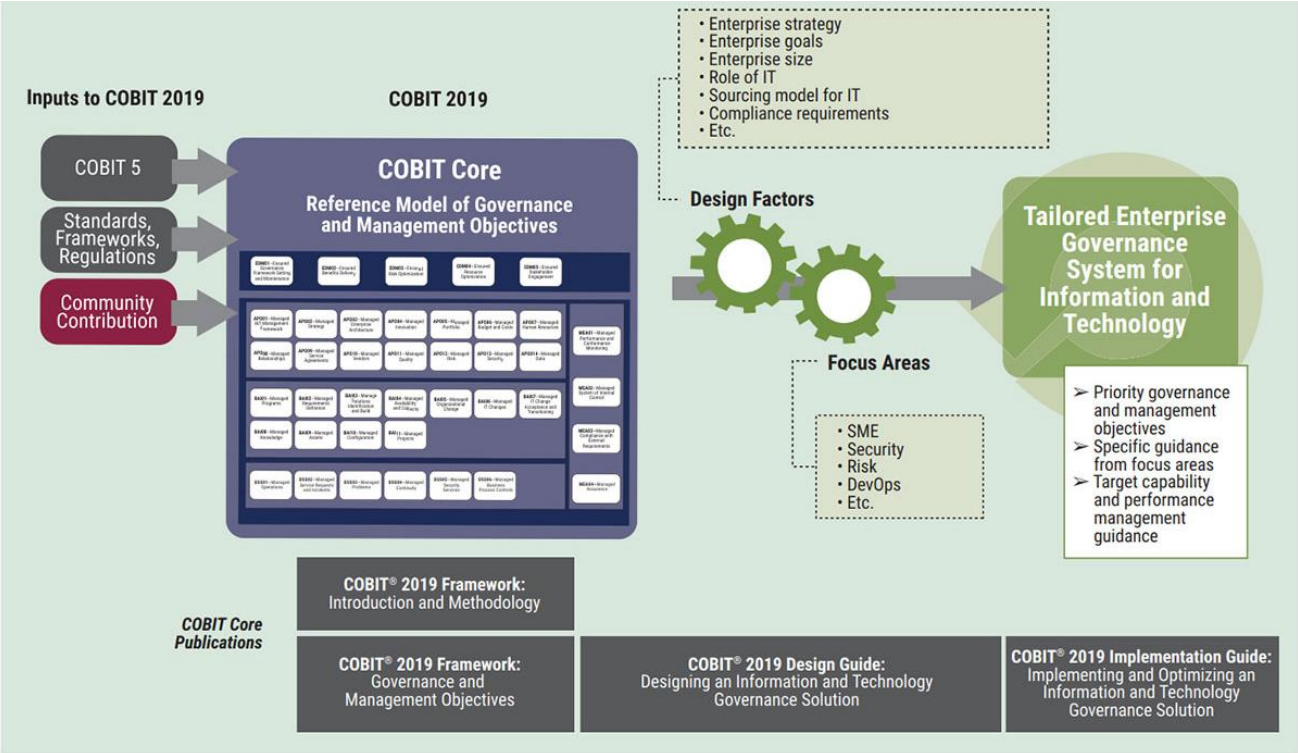
COBIT 2019 vychádza z verzie COBIT 5, má však zjednodušenú štruktúru, flexibilnejšiu implementáciu, zohľadnil sa technologický rozvoj posledných rokov (vrátane DevOps, Agile, cloud, SIAM, internet vecí...), je v súlade s viac ako 25-timi rôznymi štandardami a rámcami, v COBIT 2019 boli zapracované podnety odborníkov združujúcich sa okolo organizácie ISACA.

Okrem toho COBIT 2019 obsahuje tieto zmeny:

- bola inovovaná terminológia napr. aktivátory sú teraz komponentmi systému riadenia, procesné usmernenie sa zmenilo na ciele a správy riadenia a pod.),
- obsahuje krížové odkazy na normy, sprievodné usmernenia (postupy a činnosti) pre väčšinu procesov, scenáre pre IT riziká,
- zaviedla sa kaskáda cieľov, ktorá začína očakávaniami a potrebami zúčastnených strán a končí cieľmi správy a riadenia.

Procesný model IT Governance a IT manažmentu pozostáva z 40 cieľov a pre každý cieľ sú vymedzené komponenty riadenia zoskupené do 7 oblastí (procesy, organizačné štruktúry, informačné toky a položky, ľudia, zručnosti a kompetencie, kultúra, etika a správanie pravidlá a procedúry, služby, infraštruktúra a aplikácie). Model riadenia výkonnosti COBIT (CPM) je v aktualizácii 2019 nový. Inšpiruje sa CMMI, procesy sa hodnotia od 0 do 5 v rámci každého zo svojich cieľov. Prehľad rámca COBIT 2019 je znázornený na Obrázku 3.

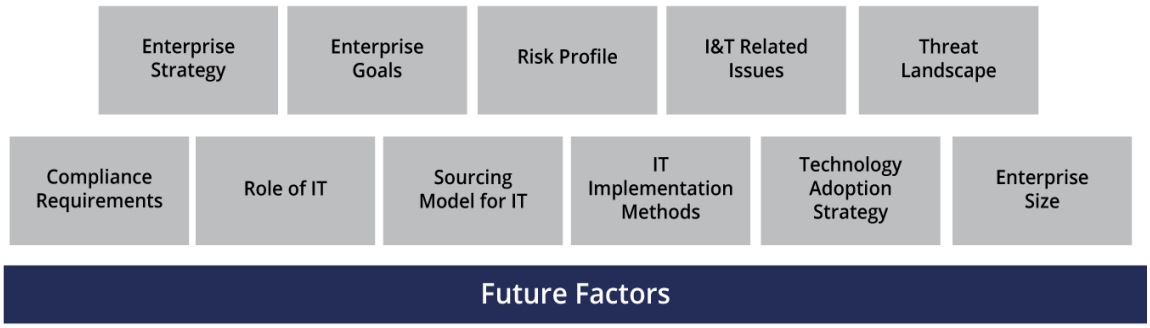
Obrázok 3
Prehľad COBIT 2019



Zdroj: ISACA (2018).

V COBIT 2019 je predstavených jedenásť konštrukčných faktorov, ktoré môžu ovplyvniť návrh systému riadenia podniku, dôležitosť jedného alebo viacerých komponentov alebo vyžadovať konkrétne varianty. Ich účelom je umožniť každej organizácii začať od základného modelu COBIT a odtiaľ prispôsobiť systém riadenia vlastným prioritám a osobitostiam podniku (Obrázok 4).

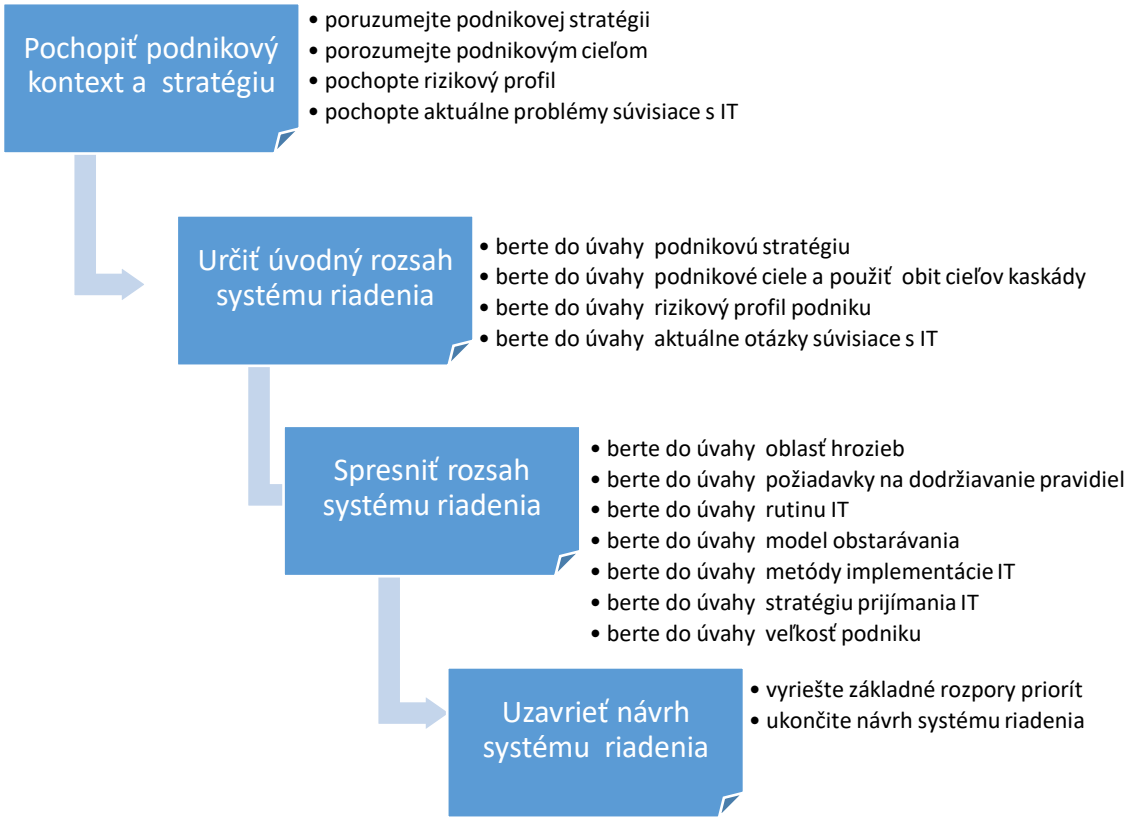
Obrázok 4
Konštrukčné faktory COBIT 2019



Zdroj: ISACA (2018).

Pracovný postup návrhu pomáha organizáciám najskôr identifikovať a zamerať sa na správne priority. Odporúčaný pracovný postup pri návrhu systému riadenia je rozdelený do 4 krokov, v ktorých sú konkrétne odporúčania.

Obrázok 5
Pracovný postup pri návrhu systému riadenia



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa ISACA (2018).

Nakoľko implementácia rámca COBIT 2019 vyžaduje určitý časový priestor, zatiaľ nie sú uverejnené žiadne hodnotiace články. Prípadové štúdie informujú len o prvých krokoch implementačného procesu a vyjadrujú spokojnosť s prvými dojmami.

Na stránkach ISACA sú zverejnené rôzne odporúčania na prechod z nižšej verzie COBIT 5 na vyššiu COBIT 2019, návrhy na mapovanie, typy na implementáciu v meniacom sa prostredí, na použitie modelu riadenia výkonnosti COBIT 2019 na hodnotenie cieľov správy a riadenia.

5. Diskusia

Zavedením štandardov, metodík, smerníc či nariadení je možnosť merať výkonnosť IT procesov prostredníctvom vhodných nástrojov. Metriky umožňujú hodnotenie aktuálneho stavu, identifikáciu rizík spoľahlivej dodávky služieb, stanovenie vyspelosti, efektivity a produktivity procesov, stanovenie súčasnej úrovne pre neskoršie meranie úspešnosti ďalších krokov, identifikáciu budúcich trendov (pozitívnych i negatívnych), identifikáciu hodnoty IT pre business, porovnávanie s podobnými podnikmi na trhu... Vytvárajú priestor pre zlepšovanie (dostupnosť a kvalita poskytovaných služieb, úroveň vyspelosti procesov správy služieb, kvalita technologickej platformy...) a stanovenie priorít pri realizácii jednotlivých po sebe nasledujúcich krokov.

Inteligentná správa IT zdrojov zahŕňa kompletnú analýzu aktív hardvéru a softvéru a ľudských zdrojov, ktoré sú súčasťou spoločnosti. Rovnako ako efektívny manažment znalostí, s ktorým používateľ pracuje. Taktické, operatívne riadenie IT patrí pod IT manažment, ktorý na dennej báze reaguje na kvalitatívne a kvantitatívne požiadavky a úlohy v oblasti prevádzky a rozvoja IT v podniku.

COBIT hodnotí organizáciu ako celok a zameriava sa na plánovanie, dodávku, podporu, získavanie, implementáciu, meranie a hodnotenie. Týmto spôsobom zosúlaďuje oblasti zlepšovania s procesmi, ktoré primerane podporujú obchodnú stratégiu. Poskytuje riadenie rizika, riadenie výkonu a riadenie zdrojov a zároveň zabezpečuje súlad IT s odvetvovými požiadavkami a predpismi. V konečnom dôsledku COBIT poskytuje organizáciám lepšiu kontrolu a strategické riadenie. COBIT umožňuje aj určiť súčasné úrovne výkonnosti podnikových IT procesov a identifikovať cieľové úrovne. Na základe výsledkov môže zvážiť, ako prejsť zo súčasnej úrovne na dosiahnutie cieľovej úrovne výkonnosti a napokon na dosiahnutie svojich obchodných cieľov. Akékoľvek nedostatky pripisované podniku, ktorý neplní svoje cieľové ciele je možné systematicky identifikovať a odstrániť. Požadované ciele. možno dosiahnuť použitím ďalších kontrol.

6. Záver

Hlavným cieľom tohto výskumu bolo komparovať rámce osvedčených postupov, ktoré majú pomôcť pri procese porozumenia, navrhovania a vykonávania podnikového riadenia informácií a technológií (EGIT).

Bližšie sme skúmali skúsenosti s uplatnením rámca COBIT, ktorý sa na rozdiel od rámca ITIL sa zameriava na správu a riadenie IT a jeho realizovateľnosť v existujúcich IT prostrediach so zameraním na praktické problémy. Sumarizovali sme nedostatky identifikované predchádzajúcimi výskumníkmi v jednotlivých verziách, ktoré sa však postupom času boli aktualizáciami jednotlivých verzií eliminované. Opierali sme sa aj o prípadové štúdie, ktoré sú ale málo konkrétne k vyvodeniu nejakých relevantných záverov.

Charakterizovali sme aj najnovšiu verziu COBIT 2019, ktorý umožňuje odborníkom navrhnúť systém riadenia prispôsobený potrebám organizácie. Je zosúladený s globálnymi normami, rámcami a najlepšími postupmi na podporu relevantnosti rámca. Pravidelne sú zverejňované aktualizácie, poskytuje viac nástrojov na podporu podnikov pre vývoj najlepšieho vhodného systému riadenia pre konkrétny podnik.

Poznámka
Príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA 1/0436/17 Koncepčné rámce IT Governance a ich vplyv na konkurencieschopnosť podnikov v SR s podielom 100 %.

Použitá literatúra (References)

Ahuja, S. & Goldman, J. E. (2009). Integration of COBIT, Balanced Scorecard and SSE-CMM as a strategic information security management (ISM) framework. In: *CEUR Workshop Proceedings*. Vol. 456. DOI: 10.4018/978-1-60960-573-5.ch014.

Axelos. (2019). *ITIL® Update.* https://www.axelos.com/itil-update, [accessed 15.08.2019].

Basl, J.& Blažíček, R. (2008). *Podnikové informační systémy: Podnik v informační společnosti.* Praha: Grada, 2008. ISBN 978–80–24722–79–5.

Brown, A. E., & Grant, G. G. (2005). Framing the frameworks: A review of it governance research. *Communications of the Association for Information Systems, 15*(1), 696–712. DOI:10.17705/1cais.01538

Buček, P., & Janošcová, R. (2016). *Metódy správy IT pre účinné využívanie informačných technológií v organizáciách*. https://www.researchgate.net/profile/Renata_Janoscova/publication/305687849_Metody_spravy_IT_pre_ucinne_vyuzivanie_informacnych_technologii_v_organizaciach/links/5799cdf908aed51475ef4628.pdf [accessed 25.9.2019].

Butler, R. & Butler, M. J. (2010). Beyond King III: Assigning accountability for IT governance in South African enterprises. In *South African J. Business Manager*. ISSN 2078-5976, 2010, vol. 41, no. 3, p. 33-45.

De Haes, S. & Van Grembergen, W. (2008). Analysing the Relationship Between IT Governance and Business/IT Alignment Maturity. In *Proceedings of the 41st Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, Big Island, Hawaii, 2006, ISBN 0-7695-3075-3, p. 428

De Haes, S., Van Grembergen, W. & Debreceny, R. S. (2013). COBIT 5 and Enterprise Governance of Information Technology: Building Blocks and Research Opportunities. In: *Journal of information systems*. Spring 2013, Vol. 27, No. 1, pp. 307-324. DOI: 10.2308/isys-50422

Dietz, J. L. & Hoogervorst, J. A. (2012). The principles of enterprise engineering. *Advances in Enterprise Engineering VI.* Springer.

Hardy, G. (2003). Coordinating IT governance – A new role for IT strategy committees. In *Information Systems and Control Journal.* ISSN 1526-7407, 2003, vol. 4, p. 21-24.

Henderson, J. C. & Venkatraman, N. (1993). Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal, 32*(1), 4–16.

Huygh, T. & De Haes, S. (2019). Investigating IT governance through the viable system model. *Information Systems Management, 36*(2), 168–192.

ISACA. (2017). *Val IT Framework for Business Technology Management*. http://www.isaca.org/Knowledge-Center/Val-IT-IT-Value-Delivery-/Pages/Val-IT1.aspx, [accessed 10.8.2019].

ISACA. (2018a). *COBIT 2019.* http://www.isaca.org/COBIT/Documents/COBIT-2019-laminate_res_eng_1018.pdf, [accessed 12.9.2019].

ISACA. (2018b). *COBIT 2019 framework: Introduction & methodology*. https://community.mis.temple.edu/mis5203sec001sp2019/files/2019/01/COBIT-2019-Framework-Introduction-and-Methodology_res_eng_1118.pdf, [accessed 12.9.2019].

ISACA. (2018c). *COBIT 2019 framework: Governance and Management Objectives.* http://m.isaca.org/Knowledge-Center/Research/Documents/COBIT-2019-Framework-Governance-and-Management-Objectives_res_eng_1118.pdf, [accessed 12.9.2019].

ITGI. (2011). *Global Status Report on the Governance of Enterprise IT (GEIT).* https://www.isaca.org/Knowledge-Center/Research/Documents/Global-Status-Report-GEIT-2011_res_Eng_0111.pdf, [accessed 30.8.2019].

Kanu, F. D. (2019). *How Leadership Consulting Makes Better Leaders*. http://www.geniusone.com/ [accessed 25.4.2019].

Lane, M. (2014). *COBIT 5 and The Balanced Scorecard*. https://www.orbussoftware.com/blog/cobit-5-and-the-balanced-scorecard/, [accessed 15.10.2019]

Larsen, M.H., et al. (2006). IT governance: Reviewing 17 IT governance tools and analyzing the case of Novozymes A/S. In *Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences*. Hawaii, 2006. ISBN 0-7695-2507-5.

Manda, P. (2007). *IT Governance – integrálna súčasť riadenia organizácie.* https://www.efocus.sk/images/uploads/36_37.pdf , [accessed 30.3.2019].

Nfuka, E. N., & Rusu, L. (2011). The effect of critical success factors on IT governance performanc.. *Industrial Management & Data Systems*. Vol. 111, Issue 9, pp. 1418–1448. ISSN 0263–5577.

Říhová, Z. & Svatá, V. (2019). *IT Governance a změny v řízení IT organizací.* https://m.systemonline.cz/sprava-it/it-governance-a-zmeny-v-rizeni-it-organizaci.htm, [accessed 15.08.2019].

Schwarz, A. & Hirschheim, R. (2003). An extended platform logic perspective of IT governance: Managing perceptions and activities of IT. *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 12, No. 2**,** pp 129-166.

Simonsson, M., Johnson, P., & Wijkström, H., "Model-Based IT Governance Maturity Assessments with Cobit" (2007). In: *ECIS 2007 Proceedings*. Vol. 77. DOI=10.1.1.232.3907

Spafford, G. (2003). *The benefits of standard IT governance frameworks*. https://www.datamation.com/netsys/article.php/2195051/The-Benefits-of-Standard-IT-Governance-Frameworks.htm, [accessed 10.1.2019].

Symons, C. (2005). IT governance framework – Structures, processes and communication. In *Forrester Research Inc*. ISSN 2278-6244, 2005, vol. no. 29.5.2005.

Tarmidi, M., Abdul Rashid, A. & Abdul Roni, R. (2012). Exploring the approaches for COBIT process in Malaysian 100 top corporate governance companies. 3rd International Conference on Business and Economic Research (ICBER), Bandung, Indonesia.

The National Computing Centre. (2005). *IT Governance Developing a Successful Governance Strategy*. https://www.isaca.org/Certification/CGEIT-Certified-in-the-Governance-of-Enterprise-IT/Preparefor-the-Exam/Study-Materials/Documents/Developing-a-Successful-Governance-Strategy.pdf, [accessed 20.08.2019].

Uehara, K. (2010). Soft IT Governance. *ISACA Journal online,* Vol. 1, No. 1**,** pp 1-6.

Van Grembergen, W. & De Haes, S. (2005). Measuring and improving IT governance through the balanced scorecard, In: Information Systems Control Journal, vol. 2, no. 1, pp. 35-42, 2005.

Voříšek, J. (2013). *Faktory ovlivňující řízení podnikové informatiky*. http://topiqcio.com/prezentace2013/jiri-vorisek.pdf, [accessed 25.3.2019].

Webb, P., Polland, C. & and Ridley, G. (2006). *Attempting to Define IT Governance: Wisdom or Folly?* In: *Proceedings of the 39th Annual Hawaii International conference on System Sciences.* Kauai: IEEE Computer Society. pp. 194a-194a, vol. 8. DOI: 10.1109/HICSS.2006.68. ISBN 0-7695-2507-5

Weil, P. & Ross, J. W. (2004a). IT Governance One Page. In: *CSR Working Paper. No. 349 MIT Sloan WP. Center for Information Systems Research.* No. 4516-04, 2004, p. 1-14

Weill, P. & Ross, J. W. (2004b) *IT Governance: How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results.* Boston: Harvard Business School Press.

Zhang, S. & Le Fever, H. 2013. An Examination of the Practicability of COBIT Framework and the Proposal of a COBIT-BSC Model. In: *Journal of Economics, Business and Management, Vol. 1, No. 4, November 2013, pp. 391-395*

Contact

Anikó Töröková
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra informačného manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: aniko.torokova@euba.sk

Predvídateľnosť v súvislosti s daňovými výnosmi
Predictability in relation to tax revenues

Katarína Vavrová

Abstract
Fiscal targets are secured through tax and tax mix. It can be said that Slovakia is mainly burdened with work, which is fundamentally different from the V4 states. The current economic literature, within the framework of the above-mentioned subject, coincides with the fact that the tax system, which promotes economic prosperity and competitiveness, contains low rates and broad tax bases. From the perspective of the optimally chosen tax structure, it is appropriate to tax mainly consumption and property. International institutions operating in Slovakia recommend reducing the tax and burden, especially for low-income employees. Tax revenues are therefore the most important item of government revenue.

JEL classification*: G 01, H 20*
Keywords*: taxis, global financial crisis, predictability*

1 Úvod

Predvídateľnosť verejných financií v súvislosti s daňovými výnosmi predstavuje problém pre mnohé krajiny Európskej únii. Pokrok v oblasti obnovy verejných financií po predošlej kríze bol dosiahnutý, ale miera dlhu, fiškálne riziká a zraniteľné miesta zostávajú naďalej značné. Oslabený východiskový bod, pokiaľ ide o počiatočnú finančnú pozíciu verejného sektora a obavy z budúcich demografických a štrukturálnych výziev, zvýšil zameranie vlád na otázky fiškálneho zdravia a udržateľnosti. V tejto súvislosti zohrávajú národné kontrolné inštitúcie (NKI) dôležitú úlohu pri podpore a kontrole pravdivého a reprezentatívneho pohľadu na dlhodobé fiškálne financie. Nástrojom k udržateľnosti verejných financií sú aj legislatívne daňové úpravy a na dosiahnutie vopred stanoveného cieľa slúžia dane vo svojej celej škále. Pre udržateľnosť verejných financií musia daňové výnosy pokrývať verejné výdavky. Dá sa konštatovať, že na Slovensku sa zaťažuje hlavne práca, v čom sa zásadne nelíšime od štátov V4. Inými slovami vyjadrené, najdôležitejšou položkou príjmov verejnej správy sú daňové výnosy. Naopak v porovnaní s Európskou úniou sa vyberá výrazne menej daní v pomere k HDP. Viacerí autori poukazujú na vplyv daní a verejnej správy na rozvoj podnikania a opačne (Harumová, 2012) a (Dobrovič et al., 2016).

Súčasná ekonomická literatúra v rámci vopred spomenutej tematike sa zhoduje s tým, že daňový systém, následne daňová sústava podporuje hospodársku prosperitu a konkurencieschopnosť. Z hľadiska optimálne zvolenej štruktúry daní je vhodné zdaniť najmä spotrebu a majetok. Medzinárodné inštitúcie pôsobiace na Slovensku odporúčajú znížiť daňové a odvodové zaťaženie práce, najmä pre zamestnancov s nízkym príjmom. Ako uvádzajú Sedliačiková, Šatanová a Foltínová (2012), jednou z najdôležitejších realít je tiež globalizácia.

2 Ciele a metodológia

V predkladanom článku sa budeme zaoberať s dátami daňových výnosov (príjmov) za príslušné obdobie použitím metódy komparácie. Hlavným zdrojom údajov sú zdroje údajov z Ministerstva financií, ktoré obsahujú všetky dôležité údaje o daňových výnosoch za príslušné sledované obdobia, rovnako ako aj údaje o dani z medzinárodného obchodu a transakcií. Výpočty boli uskutočnené v programe MS Excel. Rovnako všetky grafy boli spracované v programe MS Excel. Fundamentálnu závislosť makroekonomických veličín skúmala aj štúdia

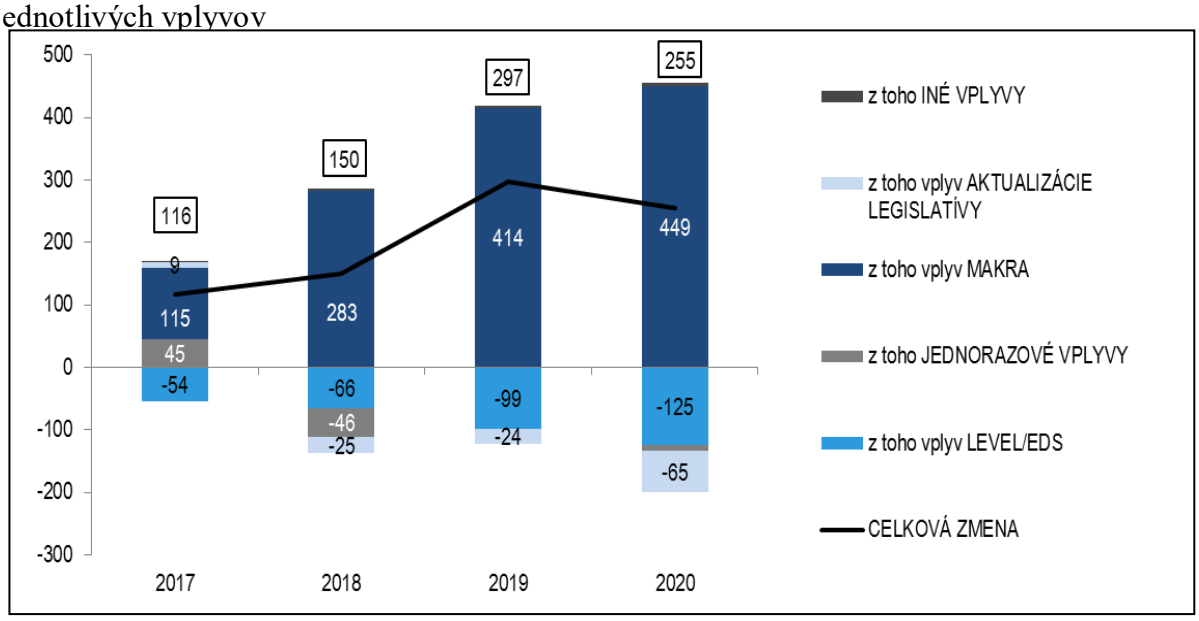
(Connor and Suurlaht, 2013). Cieľom príspevku je poukázať na prognózu vývoja daňových výnosov a týmto spôsobom predvídať ich budúcnosť.

3 Spomalenie ekonomiky, rast daňových príjmov alebo koniec zlatých časov?

Na základe analyzovaných údajov možno konštatovať, že prognózu daňových a odvodových príjmov revidujeme v celom horizonte prognózy nahor o 150 až 255 mil. EUR (0,2 až 0,3% HDP) a to v porovnaní so septembrom 2017 (údaje boli vyhodnotené začiatkom roku 2018, 2019 Ministerstvom financií SR). Na základe analýzy údajov, *analýzy vplyvu* na rast daňových a odvodových príjmov, príjmy rastú v prognóze do roku 2021 v celom horizonte (Harvan and Palkovičová, 2018). Rast platov a spotreby domácností sa pozitívne prejavuje na príjmoch verejnej správy. V rokoch 2018 až 2020 zvyšujeme odhad daňových a odvodových príjmov o 150 až 297 mil. EUR (graf 1). Vyšší odhad vychádza z aktuálneho výberu daní a odvodov ako aj nových makroekonomických prognóz. Predpokladáme najmä pozitívnu situáciu na trhu práce a rastúcu spotrebu domácností. Aktualizácia legislatívy už zvažuje postupné oslobodenie 13. a 14. platu od daní a odvodov, ale vzápätí to spôsobuje celkovo negatívny vplyv na celkové daňové príjmy. V nasledujúcich grafoch a tabuľke poukazujeme na prognózy výberu daní, odvodov a ich vplyv na verejné financie.

Graf 1

Odhad daňových a odvodových príjmov oproti septembru 2017 (v mil. eur) so zobrazením jednotlivých vplyvov



Zdroj: Spracovanie na základe údajov z MF SR

Tab 1

Odhad daňových príjmov od roku 2018 (ESA2010, tis. eur)

	2018	2019	2020	2021	2022
Daň z príjmov fyzických osôb	3 207 553	3 460 951	3 749 575	4 033 370	4 260 011
Daň z príjmov právnických osôb	2 739 551	2 775 409	2 916 035	3 106 083	3 256 785
Daň z pridanej hodnoty	6 325 513	6 681 456	7 007 833	7 345 959	7 693 925
Spotrebné dane	2 315 349	2 385 111	2 427 756	2 468 352	2 499 452
Sociálne odvody	7 661 720	8 127 659	8 624 858	9 088 142	9 559 861
Zdravotné odvody	3 650 635	3 974 136	4 244 487	4 507 256	4 733 288
Ostatné dane	1 378 519	1 550 869	1 622 692	1 473 462	1 528 885
1. Spolu - odhad v ZS2018 (apríl 2019)	**27 278 840**	**28 955 590**	**30 593 236**	**32 022 624**	**33 532 209**
2. Daňové príjmy a odvody VpDP (február 2019)	27 270 044	29 131 718	30 852 337	32 177 674	33 614 761
- rozdiel (1-2)	**8 796**	**-176 128**	**-259 101**	**-155 050**	**-82 552**
3. Daňové príjmy a odvody RRZ (február 2019)	27 357 422	29 163 461	30 944 968	32 372 301	33 933 076
- rozdiel (1-3)	**-78 582**	**-207 871**	**-351 732**	**-349 676**	**-400 867**

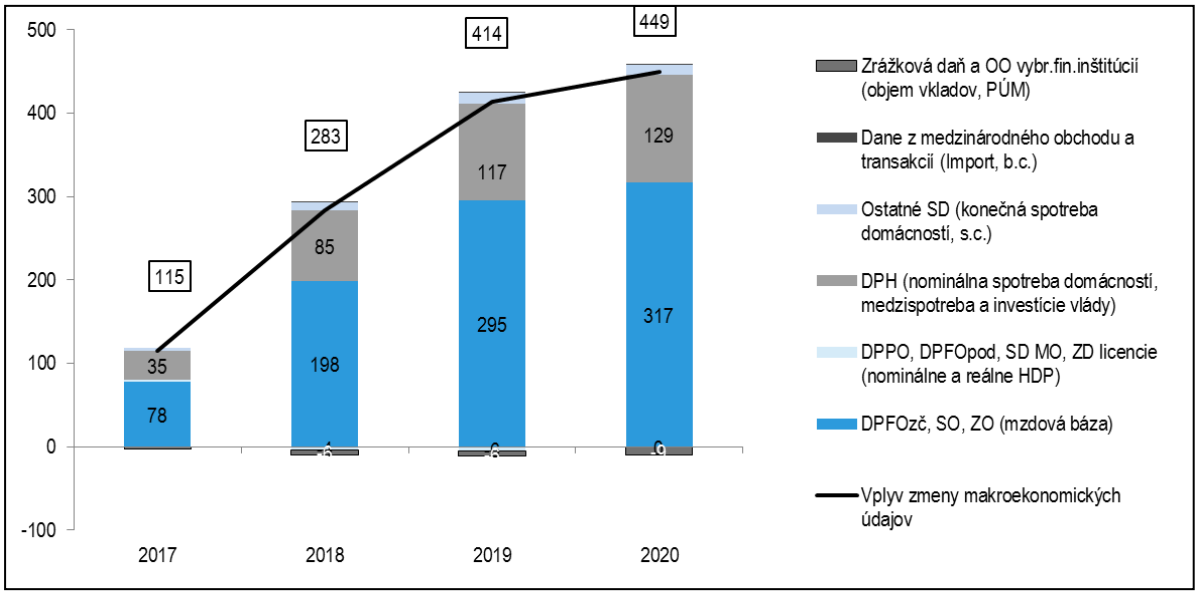
Zdroj: RRZ, VpDP

Graf 1, Tab 1 potvrdzuje skutočnosť, že sa odhaduje silnejší vývoj ekonomiky a že sa zvyšujú príjmy v celom horizonte prognózy. Zlepšenie príjmov je spôsobené najmä vyššou mzdovou základňou, čo súvisí s vyššími mzdami a rastom zamestnanosti. Prognóza miezd už zahŕňa zvýšenie doplatkov za prácu v noci, cez víkend a počas sviatkov. Príjmy z DPH rastú najmä vplyvom silnejšej spotreby domácností. Finančné úrady by mali motivovať daňovníkov (Alm and Torgler, 2011).

Dá sa konštatovať, že mzdová báza a vyššia spotreba domácností spôsobujú rast daňových príjmov. V nasledujúcom grafe 2 sa zameriavame na odhad výberu jednotlivých daní v mil. eur. Odhadujeme vplyv makroekonomických údajov v rokoch 2017 až 2020. Zameriavame sa na zobrazenie dane v ich celej škále.

Graf 2

Jednotlivé dane (v mil. eur)



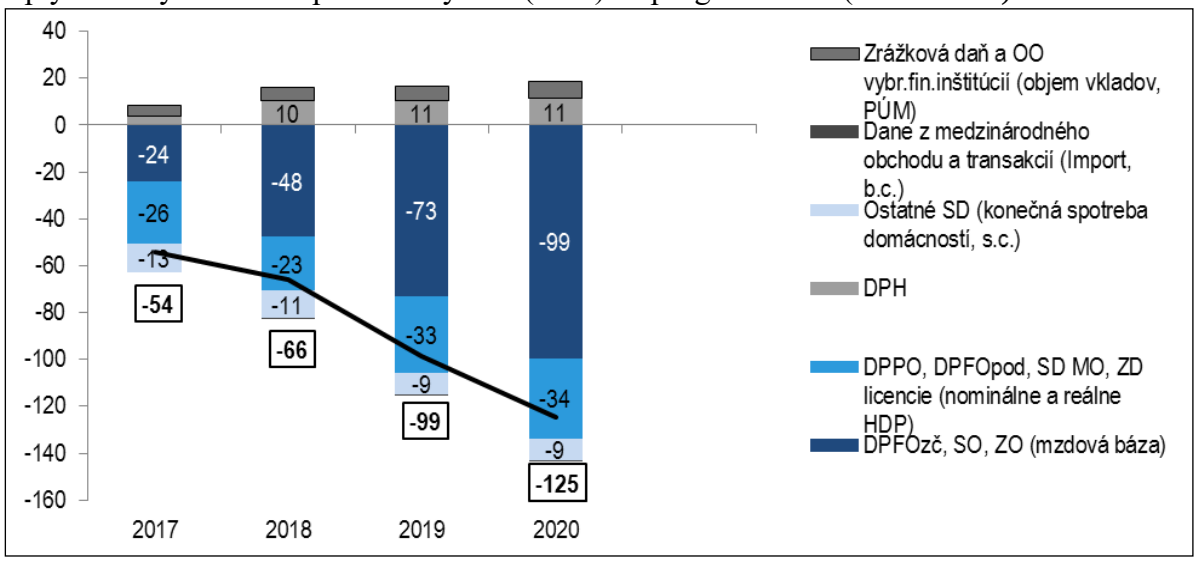
Zdroj: Spracovanie na základe údajov z MF SR

 ISBN 978-80-225-4656-0

V porovnaní s predchádzajúcou prognózou revidujeme odhad výdavkov pri rastúcej úspešnosti výberu DPH. *Rast mzdovej základne v roku 2017 predbieha príjmy z trhu práce, čo negatívne pôsobí na efektívnu daňovú sadzbu (EDS)*. Za revíziou vplyvu EDS je aj mierne negatívnejšie konečné zúčtovanie DPPO za rok 2016 a ***pomalší než očakávaný rast príjmov z hlavných spotrebných daní.*** V treťom grafe hodnotíme vplyv zmeny odhadu úspešnosti výberu efektívnej daňovej sadzby na prognózu daní (v mil. EUR).

Graf 3

Vplyv zmeny odhadu úspešnosti výberu (EDS) na prognózu daní (v mil. EUR)

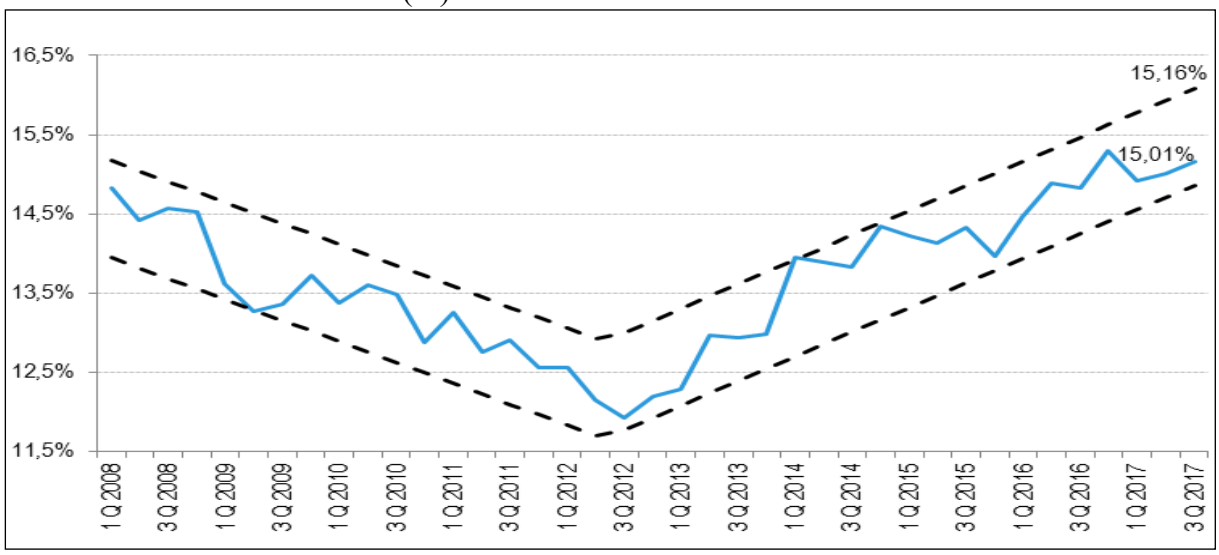


Zdroj: Spracovanie na základe údajov z MF SR

Graf 3: Úspešnosť výberu DPH naďalej rastie, keď efektívna sadzba DPH vzrástla v treťom štvrťroku 2017 z 15,01% na 15,16%. Výnos z dane v roku 2017 sa reviduje smerom nahor v súlade s vyšším rastom spotreby domácností, ktorý bude prispievať k vyššiemu výberu aj v ďalších rokoch. Jednorázovo sa v roku 2017 na príjmoch pozitívne prejavila aj kontrola činnosti finančnej správy. Prognóza na roky 2018 až 2021 predpokladá zachovanie úspešnosti výberu dane na úroveň odhadov roku 2017, ktorá zodpovedá posledným dvom známym štvrťrokom (graf 4). Treba však poznamenať, že celkový rast výnosu dane z pridanej hodnoty (DPH) rástol medzi rokmi 2005 a 2017 relatívne pomalšie ako iné „väčšie“ dane. Korektnejší pohľad na vývoj výnosu DPH v tomto prípade poskytuje analyticky očistená EDS, kde výnos dane očisťujeme o zmeny sadzieb a ďalšie faktory, napr. platba DPH z PPP projektov. Efektívnu daňovú sadzbu vypočítame ako : DZ = 0,76 x KSD + 0,93 x THFK + 0,82 x MS. Daňová základňa (DZ) je vážený súčet konečnej spotreby domácností (KSD), tvorby hrubého fixného kapitálu (THFK investície verejnej správy) a medzispotreby vlády (MS). Investície a medzispotreba sú upravované o vybrané subjekty verejnej správy, ktoré sú platiteľmi DPH. Koeficienty uvádzajú dlhodobý pomer danej spotreby podliehajúcej DPH.

 ISBN 978-80-225-4656-0

Graf 4
Efektívna daňová sadzba DPH (%)



Zdroj: Vlastné spracovanie

Možno konštatovať, že riziká prognózy sú vyvážené. Pripravovaná legislatíva (ročné zúčtovanie sociálnych odvodov, zrušenie výnimiek pri spotrebných daniach, daň z poistenia) predstavuje pozitívne riziko pre dane aj odvody. Nové opatrenia Finančnej správy Slovenskej republiky na boj proti daňovým únikom môžu zvýšiť výber DPH nad rámec prognóz. Negatívna riziková skúsenosť z minulého roka predstavuje vyrovnanie „firemnej“ dane. Ministerstvo financií SR v súlade s ústavným zákonom o rozpočtovej zodpovednosti aktualizovalo a zverejňovalo prognózy daňových a odvodových príjmov. Tieto prognózy boli prerokované na zasadnutí Výboru pre daňové prognózy 8. februára 2018. Môžeme konštatovať, že NBS, Infostat, SLSP, Tatrabanka, ČSOB a UniCredit bank označili prognózu za realistickú.

4 Opatrenia v rámci daňových príjmoch

Na príjmovej strane rozpočtu dochádza v sledovanom horizonte ku konsolidácii vo výške 0,17 až 0,26 % HDP. V roku 2018 sa na výnose daňových príjmoch prejavia vládou schválené a pripravované novely daňových zákonov (viď nižšie). Opatrením na strane odvodov je zvýšená platba štátu na sociálne služby, ktorá je v identickej miere aj ako opatrenie na výdavkovej strane. Vyššie nedaňové príjmy, ktoré na horizonte rozpočtu postupne klesajú súvisia s rastom tržieb zdravotníckych zariadení v porovnaní s prislúchajúcim indexom pre stanovenie NPC scenára. Nižšie granty obcí kompenzujú konsolidáciu na príjmovej strane.

- Opatrenia schválene Výborom pre daňové prognózy

Vláda schválila novelu zákona o dani z príjmov (595/2003 Z. z.), ktorá v budúcom roku pokračuje v zavádzaní opatrení proti praktikám vyhýbaniu sa daňovej povinnosti. Výraznejšie sa zameriava na podporu inovácií a zatraktívňuje podmienky v oblasti podnikania v kúpeľníctve. Zavádzanie pravidiel na posilnenia úrovne ochrany proti agresívnemu daňovému plánovaniu a pravidiel proti narúšaniu základu dane a presunu ziskov (BEPS) mimo územia SR (napr. zavádza pravidlá pre kontrolované zahraničné spoločnosti (CFC), pri presune zdanenia majetku, či hybridné nesúlady a iné) predstavuje pozitívne, nekvantifikované riziko rozpočtu.

- Zvýšenie odpočtu výdavkov na vedu a výskum (zákon č. 595/2003)
- Zvyšuje sa dodatočný odpočet nákladov na výskum a vývoj zo súčasných 25 % na 100 % ako aj o ďalších 100 % z upraveného medziročného prírastku výdavkov (nákladov) na výskum a vývoj. Cieľom aplikácie priemerného medziročného

 ISBN 978-80-225-4656-0

nárastu za 2 roky je obmedziť motivácie subjektov k daňovému plánovaniu s cieľom maximalizovať objem daňového odpočtu. Navrhované ustanovenie zároveň podporuje podniky k realizácii skutočných investícií na výskum a vývoj. Odhadovaný vplyv v prvom roku zavedenia sa pohybuje úrovni 9 mil. eur.

- Zavedenie patent-boxov umožňujúcich čiastočné oslobodenie príjmov z komerčného využívania nehmotných aktív, dochádza k stimulácii produkcie s vyššou pridanou hodnotou a podpory zamestnávania vysoko-kvalifikovaných pracovníkov. Uvedené opatrenie nebolo možné ex-ante kvantifikovať.
- Opatrenie sa zameriava na zatraktívnenie podmienok podnikania v oblasti kúpeľníctva. Pracujúci, ktorí počas roka absolvujú kúpeľný pobyt, pričom preukázateľne zaplatia najmenej 50 eur za služby súvisiace s kúpeľnou starostlivosťou, budú mať nárok uplatniť si odpočítateľnú položku od základu dane do výšky 50 eur. MF SR predpokladá, že pri súčasných parametroch si uvedenú úľavu uplatní cca 200 tis. pracujúcich, ktorí platia daň z príjmov fyzických osôb.

5 Vplyv zaťaženia kapitálu na daňové výnosy

Tento typ dane bol navrhnutý Európskou komisiou na nízkej úrovni, aby sa znížilo riziko narušenia trhu. Minimálne daňové sadzby sú uvedené v dvoch úrovniach a to:

- *Daňová sadzba pre obchodovanie s dlhopismi a akciami vo výške 0,1%.*
- *Daňová sadzba pre obchodovanie s derivátmi vo výške 0,01%.*

Treba si uvedomiť, že cieľom tejto daňovej politiky je zdaňovanie finančných inštitúcií a nie ich klientov. Daň bola zameraná na pokrytie približne 85% transakcií, ktoré prebiehajú medzi finančnými inštitúciami. Pričom s problematikou efektívnosti úzko súvisí aj dopad neštandardných nástrojov centrálnych bánk na vývoj verejných správ a preto je v centre záujmu viacerých vedeckých štúdií (Rogers et al., 2015) a (Neely, 2015).

Väčšina odporúčaní v tejto oblasti sa sústreďuje na daňový systém. Všetky inštitúcie, skúmajúce daňovú problematiku, odporúčajú zvýšiť daňovú efektívnosť, pretože daňový systém nie je taký účinný, ako by mohol byť. Konkrétnejšie, inštitúcie odporúčajú znížiť tendenciu dlhového zaťaženia a deformácie spôsobené výnimkami pri DPH. Pokiaľ ide o DPH, inštitúcie tiež odporučili zjednotenie sadzieb DPH. Podľa inštitúcií sú potrebné zmeny týkajúce sa dane z príjmu zamestnancov, dlhu súvisiaceho s bývaním a spôsobu, akým sú zdanené dôchodkové fondy. Mnoho odporúčaní inštitúcií sa zameriava na reformu trhu s nehnuteľnosťami na bývanie. Boli riešené viaceré témy. Kľúčovými odporúčaniami je postupné zrušenie politiky odpočítatelnosti úrokov z hypoték, ktoré má významné rozpočtové dôsledky. Ďalej sa odporúča sprísnenie pomerov sumy úveru a hodnoty nehnuteľnosti a minimálnych splátok istiny a stanovenie väčšej rizikovej váhy na hypotéky s vysokým LTV LTV (pomer hypotekárneho úveru k hodnote nehnuteľnosti (loan-to-value ratio). Systém Národnej hypotekárnej záruky (The National Mortgage Guarantee -NHG) poisťuje veriteľov pred neplnením pohľadávok a stanovuje paušálne, nižšie ako trhové poistné, nezávislé od rizika dlžníka, pričom platby sú takmer plne podporované vládou.

6 Záver

Záverom by sme sa vrátili k otázke *„Predvídateľnosť daňových príjmov?“* Jestvuje niekoľko relevantných odpovedí. Jednou z nich je názor Samuelsona a Nordhausa (1992):

- Na otázku predvídateľnosti daňových príjmov nám čiastočne dáva odpoveď fiškálna politika, ktorá sa týka zdanenia a výdavkovej politiky, rozpočtových prebytkov a deficitov. V tejto súvislosti využívame tzv. automatické stabilizátory. Medzi

 ISBN 978-80-225-4656-0

automatické stabilizátory patria zmeny daňových príjmov. Vo väčšine prípadov sa daňový systém štátu opiera o progresívnu daň z dôchodku jednotlivcova a daň zo ziskov korporácií.

- Poistenie nezamestnanosti, sociálne a ďalšie transfery.

Automatické stabilizátory fungujú tak, že čiastočne zmenšujú každý výkyv v ekonomike, avšak v plnej miere nikdy nekompenzujú nestabilitu ekonomiky. Zmenšujú veľkosť multiplikátora - pojem, ktorý sa používa v makroekonómii na označenie zmeny v indukovanej premennej (hrubý národný produkt, ponuke peňazí, dovoze), pripadajúcej na jednotku zmeny v externej premennej (vládnych výdavkoch, dôchodku, vývoze alebo bankových rezervách) a jeho hodnota sa nerovná nule. Z tohto dôvodu sa zavádzajú zámerné programy ako rekvalifikačné programy a rôzne daňové programy. Zámerné zmeny v daňových sadzbách sú tak v krátkom časovom horizonte pružným nástrojom hospodárskej politiky.

Poznámka (Acknowledgement)
Tento príspevok je čiastkovým výstupom projektu VEGA MŠ SR č. 1/0007/19 "Alokácia aktív v prostredí nízkych úrokových mier vo finančných a nefinančných podnikov v SR" v rozsahu 100%.

Použitá literatúra (References)

Lénártová, G. (2015). *Daňové systémy*, 2015, Ekonóm, Bratislava, str. 56, ISBN: 9788022540292.

Samuelsona,P.A. a Nordhausa,W.D. (1992). *Ekonómia I, Ekonómia II.* 13. vyd. Bratislava: Bradlo. 1992. str. 419, : ISBN 80-7127-029-6.

časopisy
Alm, J. and Torgler, B. (2011). Do ethics matter? Tax compliance and morality. *Journal of Business Ethics*. Vol. 101, pp. 635-651. ISSN: 0167-4544.

Connor, G. and Suurlaht, A. (2013). Dynamic Stock Market Covariances in the Eurozone. *Journal of International Money and Finance.* Vol. 37, pp. 353–370. ISSN: 0261-5606.

Dobrovič, J. and Korauš, A. and Dančišinová, L. (2016). Sustainable economic development of Slovakia:Factors determining optimal tax collection. *Journal of Security and Sustainability Issuess, International Entrepreneurial perspectives and Innovative Outcomes.* Vol.5, p.533-544. ISSN 2029-7017.

Harumová, A. (2002). Vplyv daní na rozvoj podnikateľskej sféry. *Ekonomický časopis*. Vol. 2, pp. 277-292. ISSN 0013-3035.

Neely, C. J. (2015). The large - scale asset purchases had large international effects. *Journal of Banking and Finance.* Vol. 52, pp. 101–111. *ISSN* 1682-7678.

Rogers, J. H., Scotti, C. and Wright, J. H. (2014). Evaluating asset - market effects of unconventional monetary policy: a cross-country comparison. *Journal Economic Policy*. Vol. 29, (80), pp. 749–799**.** *ISSN* 0266-4658.

Sedliačiková, M. and Šatanová, A. and Foltínová, A. (2012). Finančný controlling v teórii a praxi malých a stredných podnikov. *Ekonomický časopis / Journal of Economics.* Vol. 60, No. 9, pp. 949-966. *ISSN* 0013-3035.

internetové zdroje
https://podpora.financnasprava.sk/663968-Pravidl%C3%A1-n%C3%ADzkej-kapitaliz%C3%A1cie-, [accessed 21.3.2018].

https://ekonomika.sme.sk/c/20485071/nepodporte-dan-z-financnych-transakcii-ziadaju-investori-kazimira.html, [accessed 5.4.2018].

http://www.nbs.sk/_img/Documents/_PUBLIK_NBS_FSR/Biatec/Rok2013/07-2013/06_biatec13-7_szpyrc.pdf, [accessed 5.4.2018].

http://www.finance.gov.sk/Default.aspx?CatID=10490, [accessed 15.10.2018].

Contact

Katarína Vavrová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikových financií
Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovenská republika
e-mail: katarina.vavrova@euba.sk

Inovácia ako konkurenčná stratégia – pilier pre budúci výskum startupov
Innovation as Competitive Strategy – Pillar for Future Startup Research

Branislav Zagoršek

Abstract
In this conference paper, we create a foundation for further research on competitive startup strategies with a focus on innovation. We create this foundation based on our research in the previous period and based on a literature review in which we studied contributions in distinguished libraries, using the keywords innovation, strategy, startup, and business model. As a result of the contribution, we identified research questions for our successive research; also, we argue that we have identified a competitive strategy that, in the case of startups, takes the form of an innovative competitive strategy.

Keywords: *Innovation, strategy, startup, business model*
JEL Classification: *M13, L10*

Introduction

In this paper, we use the results of our previous research as well as new literature research to discuss innovation as a competitive strategy for startups as well as other theoretical bases and questions for future research.

The approach chosen by the startups indicates whether they have any particular strategy to follow or whether they instead allow the startup to drift through trends and so leave a big part of the startup's future in the hands of competitors or the market. It is also possible to combine these two approaches and leave some space for controlled chance. As long as the startup knows in which direction it wants to proceed, it can, within this direction, then use a randomized approach as a tool to find solutions in terms of the algorithm - guess, evaluate, and adjust. Although the results of our previous research were not conclusive, we found indications that for startups, it may be advantageous to bring some randomness into their approach what is in line with the research of Van Gelderen et al. (2005). The deficient level of statistical significance in our research could have been caused by an indirect effect and a wide range of our research. Properly set up new research could bring novel insights on how to work with a controlled chance and bring a superior value compared to an unsystematic approach. Similarly, inconclusive wat the outcome of whether there are advantages for the first movers among startups. We wondered whether the startup actively seeks such a position and whether such an effort will take effect in economic indicators. In our research, we concluded that while the pursuit of the global first mover does not seem to be desirable, the startups seem to benefit from an effort to be a local first mover. Further, we concluded that during the stage of development of a startup, a chance might have an important role and that the idea itself can be more important than the approach.

Another result of our previous startups' research that appears to be worthy of the further dedication of the research was the identification of a positive impact of the high price strategy on the number of customers. As we did not further study the mechanism behind this result, this creates a whole area for future research of the mechanism of creation and determination of the high price strategy, or investigation of the hypothesis, whether the high-price strategy is a dominant strategy for startups, that due to their small size, might not have the mechanisms or customers in place to enable economy of scale and the associated lower prices.

The topic for future research, based on our previous research, can also be founded on the fact that we have previously identified many startups having their product developed subjectively at the highest level. This implies at least two interesting consequences that would need to be explored. The product at the highest level of development can be explained by the fact that for businesses, it is most important to first develop a product and only then develop other parts of the business model. It would be interesting to formulate a question that would verify whether a well-developed product is a necessity or a priority.

In the introduction, we presented the results of our previous research and corresponding ideas. The next section of this paper will be devoted to the literature review, which complements our results and allows our research to develop further.

Literature review

In this section, we are further developing our theoretical foundation, from which we can conclude on future research into the topic of competitive startups strategies.

Davis and Olson (2008) studied competitive strategy and its importance not only for large companies. Small businesses may also gain a competitive advantage through a suitably chosen competitive strategy. A sustainable competitive advantage is critical for startups. Only a few sources are investigating the adaptation of large business strategies to startups. Because there are several different ways for businesses to achieve success, we cannot talk about the one generally best strategy. In our future research, this can be manifested by not finding a clear positive impact of a particular strategy, but we can explore whether businesses have some specific strategies. Furthermore, we argue that startups will rarely achieve success by following low-cost strategies.

Desyllas et al. (2018) studied how businesses use a competitive strategy to capture value from innovation. Their paper emphasizes the protection of intellectual property and the need to include an intellectual property protection perspective in a competitive strategy. This conclusion is very interesting, as by studying the competitive advantage, we continuously find evidence from various perspectives where the protection of intellectual property has a significant impact on the innovative efforts of businesses. This opens the issue of the business environment of startups for our future research.

Moroni et al. (2015) identified the high importance of strategic management and innovation strategy in the case of startups driven by innovation. Extremely important in the case of startups is a knowledge of the external environment, which allows them to identify the needs and start cooperation in the development of a new product or service.

Zhao et al. (2014) argue that when an enterprise operates in an environment where there are many imitations by other players and doubt by customers, it is critically important to choose a strategy of strong differentiation, taking into consideration the importance of previous startup experience and the presence of technological resources. Help to an inexperienced team can be strong marketing, while in the case of teams with previous startups experienced, these marketing resources can be obtained in later stages. In any case, technological resources must be present in a startup right from the beginning.

Khan (2018) argues that the success of a startup is influenced by the preparatory phase. He wrote that in the present, there is no tool that can capture a strategy of a startup or traditional business on one sheet. He considers this as important, so he proposed such a tool in his work, based on the business model canvas, which, along with the SWOT analysis, makes it possible to describe the strategy.

 ISBN 978-80-225-4656-0

Van Gelderen (2006) argues that autonomy is the main driver for most startupists. Developing this assumption specified as resistance to leadership or rules, seeking power and control and self-realization, is in line with the fact that in the case of startups, the power is concentrated just in a few hands, and so these preferences may be reflected in the strategy itself.

Another fact that Van Gelderen (2005) dealt with was the importance of the learning mechanism for startups, which can influence the achievement of goals, skills development, and satisfaction with the outcomes. This implies the need for a learning element in the startup's strategy.

The relationship of strategic innovation and startups was examined by Dinesh and Sushil (2019), who studied individual innovation strategic factors. They argue that both product-oriented and service-oriented startups consider the role of innovation to be crucial. This suggests that the startup's strategy might be primarily based on innovation.

Martin (2016) examined the effects of the lean startup strategy in his case study. He claims that the studied startup gained some advantage of rotating advertising tools.

The implementation of innovation can be considered as another possible dimension of the competitive strategy. The implementation of innovation as a competitive strategy was studied by Yadav (2017). He argues that in the current era of maturing technology is service innovation an important part of a competitive strategy.

The problem of incorporating of Industry 4.0 to the corporate strategy is studied by Agrawal et al. (2018). They argue that the companies that can learn and adapt faster are surviving longer. They consider the Industry 4.0 as a technology platform that significantly reduces costs and helps to harmonize the company. In a nutshell, Industry 4.0 integrates innovative productivity technologies, creativity, and Industry 3.0 into one platform. It uses the internet of things, ICT, big data, artificial intelligence, robotics, localization technologies, and customer feedback in order to achieve green and sustainable processes, strategic market advantages, cost reduction through autonomous machinery, and rapid development of new products.

Ireland et al. (2003) studied the model of the strategic business. They describe it as a process based on an entrepreneurial approach, culture, and leadership. On its basis, the enterprise is strategically managing its resources, exploiting creativity, and creating innovation. This has the potential to create a competitive advantage as well as to create wealth. This model suggests that the strategy will be influenced by a significant part by the entrepreneur’s attitudes, personality, culture (both corporate and local and national) and by the company’s resources. Consequently, the success of the strategy will depend to a large extent on his creativity and ability to innovate.

As mentioned above, a significant part of the competitive strategy of startups, but also traditional businesses, is practiced through an innovative strategy. Strategic innovation in enterprises can be realized by innovation in every area of the business model from infrastructure, activities, resources, communication, and customer relations to the product. Thus, we claim that innovation can be direct, i.e., the innovation of technology or product, or indirect, when an enterprise does not innovate the product or technology itself, but another part of the business model.

Direct strategic innovations of the product or technology can be further found in works by Klepper (1996), Gatignon and Xuereb (1997), Danneels (2002), Teece (1986), Miller and Kol. (2007) and Baden-Fuller and Haeflinger (2013).

Baden-Fuller and Haeflinger (2013) argue that business models are inherently linked to technological innovation, but the business model itself is separable from technology. They further argue that the business model mediates the effect of technology on the performance of

the company. They encourage the question of how much and to what extent should and can the business model capture and map the used and developed technology. Baden-Fuller and Mangematin (2015) describe the following challenges in the field of research of business models. The first one is to find out the extent to which different business models require different managerial skills, both in thinking as well as in the acting. The second challenge is to find out what is the meaning of innovation from the strategists' perspective itself. Its perception is changing from a technology that shifts the company's costs, to a way how to engage customers and bring them to payment. Finally, they highlight the need for corporate strategies in order to manage business portfolios in the form of business models managed by various large enterprises.

The manifestation of strategy in the business model and the links within the intellectual space itself that is occupied by the strategy and business model was studied by Markides (2015). He considers the question of the interconnection of key activities as important. The consequence of such linkage is that a change in one part can lead to a chain reaction changing other parts as well. Understanding such a linkage would be valuable so the businesses would be able to manage such changes. Another valuable question is whether a competitive advantage exists due to the resources or is the result of interconnections within the business model. This also supports our previous claim that most innovations are realized by startups and not established businesses. Similarly, from Chesbrough's (2010) research, it can be concluded that for the innovation, it is ideal to have a small business where the manager is also the owner. Arend (2013) argues that the questions dealt by the researchers of business models are very similar to issues already addressed in the strategy. He argues that the solution is not to perceive the business model as a description of the functioning of the company but as a model of creating value that goes beyond the industry.

Research design and objectives

This paper aims to create a starting point for further research into the startup's strategy. We base it on our previous research and new literature review. Moreover, this article also contributes to the creation of new hypotheses and proposals for research methods.

To meet these objectives, we have collected and synthesized entries in the literature review using the libraries Google Scholar, ScienceDirect, and Jstor with keywords strategy, startup, innovation, and business model with respect to our previous research results.

Results and discussion

In this section, we synthesize the previous results and new insights obtained by the literature survey into possible concepts and future research topics.

From literature, you can synthesize the following image of a competitive startup strategy. Startups do not yet have effective processes and also do not have in place the mechanism for economies of scale, thus will fail to be more effective than their competitors. Therefore their path to success is differentiation. Because of their small size and novelty, the ideal form of differentiation seems to be innovativeness. As a competitive strategy, startups choose to innovate; a good fit for such a decision can be supported by the flexibility of business and the fact that innovation is easier to promote if the manager is also the owner. Startups do not yet have a good name, hence the risk of losing a good name is rather low, which creates a suitable environment for experimentation. The innovation strategy in a startup can be further strengthened by a feedback mechanism, learning culture, and cooperation with the environment.

Moreover, several incentives for further research can be found in the reviewed literature. One is to find out how much of the technology and technology innovation should the business model capture. Next might be a search for managerial skills required by different business

 ISBN 978-80-225-4656-0

models. Understanding the notion of innovation and its shift from technology to adapting the business models. Expanding the research of competitive strategies to corporate strategies and study the possibilities of how to manage the portfolio of business models. Interesting would also be to expand the research to involve the impact of innovation on the whole business model as a system and to explain the mechanisms necessary for the successful implementation of an innovative competitive strategy.

In our previous research, we have come to some results that require a more detailed study to explain the underlying mechanism. The work with chance and randomness when developing a business idea or innovation seems to be an interesting concept baring a high potential benefit for the practice. A controlled chance could open companies for new innovations without having a negative impact on the change of the business model. The first-mover advantage and the fact that its global level may not be as desirable as the local level requires a detailed examination. Logically, its possible explanation is that if an enterprise is entering a market with a new innovative idea, its idea becomes exposed and vulnerable, while at the local level, it can more quickly reach a greater proportion of potential customers with a lower risk of emerging new competitors. The high price strategy is another interesting concept based on our previous research. In future research, the question arises as to whether the high price is a dominant strategy or perhaps a necessary strategy for startups. The high price can capture the customers' attention and communicate the perception of higher quality product what might result in capturing additional funds from the limited number of customers that a startup has.

Conclusion

Based on the literature review, a dominant strategy for startups appears to be an innovation. Innovation as a competitive strategy can be further explored and examined in detail. Similarly, our previous research brings interesting findings that require a detailed review.

Advancing our startup's research as proposed will allow us deeper understanding of this issue with numerous applications in practice.

Acknowledgment

This paper is part of the research project VEGA No. 1/0631/19, Metamorphosis of startups on the way to business success.

References

Agrawal, A., Schaefer, S., & Funke, T. 2018. Incorporating Industry 4.0 in Corporate Strategy. In *Analyzing the Impacts of Industry 4.0 in Modern Business Environments* (pp. 161-176). IGI global.

Baden-Fuller, C., & Haefliger, S. 2013. Business models and technological innovation. *Long range planning*, *46*(6), 419-426.

Baden-Fuller, C., & Mangematin, V. 2015. Business models and modelling business models. *Advances in Strategic Management*, *33*, xi-xxii.

Chesbrough, H. 2010. Business model innovation: opportunities and barriers. *Long range planning*, *43*(2-3), 354-363.

Danneels, E. 2002. The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic management journal*, *23*(12), 1095-1121.

Davis, A., & Olson, E. M. 2008. Critical competitive strategy issues every entrepreneur should consider before going into business. *Business Horizons*, *51*(3), 211-221.

Desyllas, P., Miozzo, M., Lee, H. F., & Miles, I. 2018. Capturing Value from Innovation in Knowledge-Intensive Business Service Firms: The Role of Competitive Strategy. *British Journal of Management*, *29*(4), 769-795.

Dinesh, K. K., & Sushil. 2019. Strategic innovation factors in startups: results of a cross-case analysis of Indian startups. *Journal for Global Business Advancement*, *12*(3), 449-470.

Gatignon, H., & Xuereb, J. M. 1997. Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of marketing research*, *34*(1), 77-90.

Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. 2003. A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of management*, *29*(6), 963-989.

Khan, M. R. 2018. Constructing A Startup Strategy Frame. In *CBU International Conference Proceedings*, Vol. 6, pp. 231-240.

Klepper, S. 1996. Entry, exit, growth, and innovation over the product life cycle. *The American economic review*, 562-583.

Markides, C. C. 2015. Research on business models: Challenges and opportunities. In Business models and modelling (pp. 133-147). Emerald Group Publishing Limited.

Martin, M. I. 2016. Lean Startup Strategy in Brazil–The First Four Months. *Available at SSRN 2717048*.

Miller, D. J., Fern, M. J., & Cardinal, L. B. 2007. The use of knowledge for technological innovation within diversified firms. *Academy of Management journal*, *50*(2), 307-325.

Moroni, I., Arruda, A., & Araujo, K.2015. The design and technological innovation: how to understand the growth of startups companies in competitive business environment. *Procedia Manufacturing*, *3*, 2199-2204.

Porter, M. E. 1998. Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors : with a new introduction. New York: Free Press.

Teece, D. J. 1986. Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research policy*, *15*(6), 285-305.

Van Gelderen, M., Thurik, R., & Bosma, N. 2005. Success and risk factors in the pre-startup phase. *Small business economics*, *24*(4), 365-380.

Van Gelderen, M.; Jansen, P. 2006. Autonomy as a start-up motive. Journal of Small Business and Enterprise Development. Vol. 13, No. 1, pp. 23-32.

Van Gelderen, M., Van De Sluis, L., & Jansen, P. 2005. Learning opportunities and learning behaviours of small business starters: relations with goal achievement, skill development and satisfaction. *Small Business Economics*, *25*(1), 97-108.

Yadav, J.K. 2017. Implementation of innovation as a competitive strategy. International journal of Business Quantitative Economics and Applied Management Research. Vol 4, Issue 5, Oct (2017). ISSN 2349 5677.

Zhao, Y. L., Libaers, D., & Song, M. 2015. First product success: a mediated moderating model of resources, founding team startup experience, and product-positioning strategy. *Journal of product innovation management*, *32*(3), 441-458.

Contact

Branislav Zagoršek
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: branislav.zagorsek@euba.sk

Trendy vo vývoji CRM systémov
Trends of CRM system development

Peter Zahradník

Abstract
The aim of this paper is to identify and define Customer relationship management systems. At the same time, we define current trends that directly affect the development and functionality of CRM systems. We will also point out the possibilities of customizing CRM systems and mention any benefits that the company can benefit from customization. The CRM systems can provide a various ways of managing the relationship with customers or managing the business relationship between business and contractors or employees.

JEL classification*: C88, L86,*
Keywords*: CRM system development, Informational Technologies, Internet of Things.*

1 Úvod

V tomto článku budeme písať o vývoji trendov v riadení vzťahov so zákazníkmi. Zákazník je kľúčový článok podnikového procesu pre ktorýkoľvek podnik. Je preto nevyhnutné sledovať, vytvárať a udržiavať čo najpriaznivejší vzťah medzi podnikom a zákazníkom. V prípade, že konkurencia využíva systém dodávok Just-in-time, je výroba na sklad nerentabilná a neefektívna. Podniky sa snažia zahŕňať informačné systémy do kontrolného a riadiaceho mechanizmu za účelom detailnejšej a presnejšej evidencie vzťahu so zákazníkmi a dodávateľmi. V dnešnej dobe informačnej spoločnosti disponujeme mnohými CRM riešeniami aplikovateľnými v podnikovej praxi. V rámci tohto článku sa prioritne zameriame na charakterizovanie CRM systémov a zároveň identifikujeme aktuálne trendy vo vývoji CRM systémov.

Taktiež pozdvihneme možnosti a význam customizácie CRM riešení v podnikoch. Určíme oblasti, ktoré môžu byť vďaka lite verziám CRM systémov efektívnejšie.

2 CRM systém

Skratka CRM znamená Customer relationship management, čo možno voľne preložiť ako systémy na riadenie vzťahov so zákazníkmi. Úlohou CRM systému je zjednotiť a centralizovať kontakty a komunikáciu so zákazníkmi. Riadenie tohto vzťahu je pod priamym vplyvom pracovníkov, podnikových procesov a informačno-komunikačných technológií s cieľom maximalizovať efektivitu podnikateľskej činnosti, zvyšovať lojalitu zákazníkov k podniku a teda aj priamo zvyšovať ziskovosť podniku. Podnik sa zákazníka snaží získať a udržať rôznymi formami. V prípade propagačnej marketingovej kampane na zisk potenciálnych zákazníkov podniky využívajú viaceré komunikačné kanály. Forma komunikačného média vždy závisí od ponúkaného tovaru alebo služby. V prípade hromadnej akcie je zvolený menej osobný spôsob komunikácie, t.j. kampaň sa dostane k zákazníkovi formou reklamných brožúr, sociálnych sietí či masmédií. Dobre implementovaný CRM systém je súčasťou podnikovej stratégie a ide o systém v ktorom pracuje celý podnik.

Aplikácie CRM by mali poskytovať pre podnik predovšetkým tri typy funkcionality:

- údajovú
- komunikačnú
- analytickú

Údajová funkcionalita CRM spočíva v tom, že aplikácia vytvorí databázu, v ktorej sú centralizované kontakty a všetky dôležité údaje o jednotlivých zákazníkoch. Do tejto databázy sa ukladajú aj údaje získané realizáciou marketingových kampaní, ktoré sa môžu analyzovať v rámci vyhodnocovania spätnej väzby od cieľových skupín týchto kampaní. Okrem toho sa každá interakcia (t.j. komunikácia so zákazníkom pridáva do histórie jeho kontaktov. Pracovníci call centra sa potom na základe archivovanej histórie môžu pozrieť na to, aké obchody boli doposiaľ s týmto zákazníkom zrealizované, aké tovary, prípadne služby si objednal, v akých množstvách, aké problémy (sťažnosti, požiadavky, reklamácie) sa v súvislosti s ním v minulosti riešili a pod. Pracovník call centra má vďaka tomu optimálny prehľad o dôležitých informáciách, ktoré sa týkajú jednotlivých zákazníkov, a tomu môže prispôsobovať spôsob svojej komunikácie s nimi.

Komunikačná funkcionalita CRM sa zameriava na evidenciu a podporu komunikácie so zákazníkmi. Tá môže prebiehať prostredníctvom rozličných komunikačných kanálov, ako sú napr. klasická pošta, e-mail, skype, extranetový chat, diskusné fórum...

Analytické CRM sa orientujú na analýzu získaných údajov o zákazníkoch z rozličných pohľadov. Cieľom je najmä objektívne vyhodnotenie dokončených, ale aj prebiehajúcich marketingových kampaní a návrh možností na ich zlepšenie v budúcnosti. Pri analýze zákazníkov je vhodné uplatniť princíp segmentácie trhu, teda zákazníkov rozčleniť na viaceré kategórie podľa rozličných kritérií a potom analyzovať každú kategóriu zvlášť. Sledujeme kritériá geografické, demografické, psychologické či nákupné správanie.[1]

V rámci súčasných CRM systémov je potrebné sa konvertovať z úrovne správy kontaktov na úroveň riadenia vzťahu so zákazníkmi. Základom CRM systémov je kampaň. Je však potrebné zrealizovať prieskum trhu ešte pred zahájením kampane, aby sa eliminovali prípadné zbytočne investované zdroje. Po realizácií prieskumu trhu a návrhu kampane je úlohou marketingového oddelenia získať potenciálnych zákazníkov pre danú kampaň. Za účelom zvyšovania efektivity využitia pracovného času sa kladie dôraz na maximálnu automatizáciu predajných procesov. Vďaka automatizácií dochádza k zvýšenej prehľadnosti systému a následne aj lepšej kontrole celého podnikového procesu. Tieto činnosti dokáže pokryť kvalitný CRM systém. Je podstatné dbať na zákaznícky servis počas celej doby trvania kontraktu so zákazníkom predpredajným servisom počnúc, popredajným končiac. Pre podnik je prospešné evidovať mieru spokojnosti zákazníka s produktom alebo službou. Tieto údaje dokážu poskytnúť podniku oblasti na ktoré sa má zamerať prípadne na zložky produktového radu, ktoré zákazník vyhodnotil ako zbytočné a odporúča ich vylúčiť z ponuky. Vhodný CRM systém by mal byť užívateľsky prijateľný, t.j. obsluhu so softvérom užívateľ zvláda po zaškolení bez potreby dodatočného vedenia a mnohé problémy sa naučí riešiť intuitívne. Je tiež vhodné aby CRM prepájal viaceré moduly na vytvorenie čo najkomplexnejšieho pohľadu na podnik.[2]

3 Výskumný dizajn

Cieľom tohto článku je komparovanie vybraného súboru dostupných CRM systémov a ich vývoji. Na zber informácií využijeme relevantné zdroje, ktoré nám poslúžia k vytvoreniu predstavy o súčasnom stave CRM systémov. Budeme čerpať z aktuálnych slovenských i zahraničných zdrojov, ktoré nám poskytnú pravdivý obraz o skutočnosti. Zároveň

[1] Jurík, P. (2018) *Informačné systémy v podnikovej praxi*. Nové Zámky: Tlačareň Merkur, s.r.o. 2018. s. 135 ISBN 978-80-970233-7-9

[2] Spracované podľa: Pejšek, D. (2019) *Od správy kontaktů k řízení vztahů se zákazníky*. https://www.systemonline.cz/crm/od-spravy-kontaktu-k-rizeni-vztahu-se-zakazniky.htm, [accessed 22.10.2019].

identifikujeme aktuálne prevládajúce trendy v CRM systémoch a poukážeme aj na ich možnú implementáciu v podnikovej praxi.

4 Výsledky výskumu

V rámci výsledkov práce sa zameriame na aktuálne verejnosti dostupné CRM riešenia a identifikujeme aktuálne trendy.

4.1 Trendy v riadení CRM systémov

V podnikovej praxi stúpa percento využívania CRM systémov. Zároveň sa na trhu nachádza pretlak dodávateľov CRM riešení do podnikov a preto je pre tieto podniky nevyhnutné inovovať svoje softvérové riešenia a aktualizovať ich o požiadavky zákazníkov. V popredných pozíciách developerov CRM riešení sa nachádza Salesforce, Oracle a SAP.

Je však potrebné poukázať na niekoľko trendov, ktoré priamo ovplyvňujú jednak vývoj CRM systémov a tiež aj samotnú funkcionalitu systémov.

4.1.1 Konverzačné CRM poháňané Artificial inteligence (AI)

Kombinácia umelej inteligencie s CRM podporí zameranie na konverzačné CRM systémy v roku 2019 a neskôr. Vo svete CRM existuje veľa nových vývojových trendov, ako je rozpoznávanie textu a tváre, ale hlasové funkcie povedú v roku 2019. Rovnako ako v prípade hlasových asistentov na smartfónoch, CRM poháňané AI, napríklad Eforstein Salesforce , umožňuje organizáciám získavať informácie od jednoduchých po komplexné údaje pomocou hlasových povelov. Menej známa Zia od Zoho CRM je hlasový asistent, ktorý používateľom umožňuje ľahký a rýchly prístup k informáciám prostredníctvom mobilných alebo stolných aplikácií.

Umelá inteligencia taktiež dokáže zabezpečiť vysoko personalizované interakcie so zákazníkom napríklad prostredníctvom automatizácie procesov pomocou robotov (RPA – robot process automation), virtuálnej zákazníckej podpory pomocou chatbotov, hlasovej biometrie, monitorovania sociálnych médií, či realizovať analýzy údajov pomocou umelej inteligencie a predikcií trendov.[3]

Používanie hlasu mení spôsob, akým žijeme a pracujeme, a jeho integrácia do CRM iba zjednoduší úlohy a umožní priame zadávanie úloh hlasom namiesto manuálneho písania alebo rýchly prístup k informáciám prostredníctvom hlasových príkazov . Niet pochýb o tom, že AI je budúcnosťou CRM pre nasledujúce roky a uvádzame aj niektoré štatistiky, ktoré to dokazujú:

Odhaduje sa, že do roku 2021 by bolo možné získať ďalších 394 miliárd dolárov z príjmu zo zavedenia umelej inteligencie pri činnostiach CRM v Spojených štátoch. - Statista.com[4]

Z 1 028 organizácií na celom svete 28% uviedlo, že už prijali AI a ďalších 41% uviedlo, že tak urobia do dvoch rokov. Prieskum hospodárskeho dopadu AI / CRM spoločnosti IDID

AI spojená s činnosťami CRM zvýši globálne obchodné výnosy o 1,1 bilióna dolárov do konca roku 2021.- Biela kniha IDC[5]

---

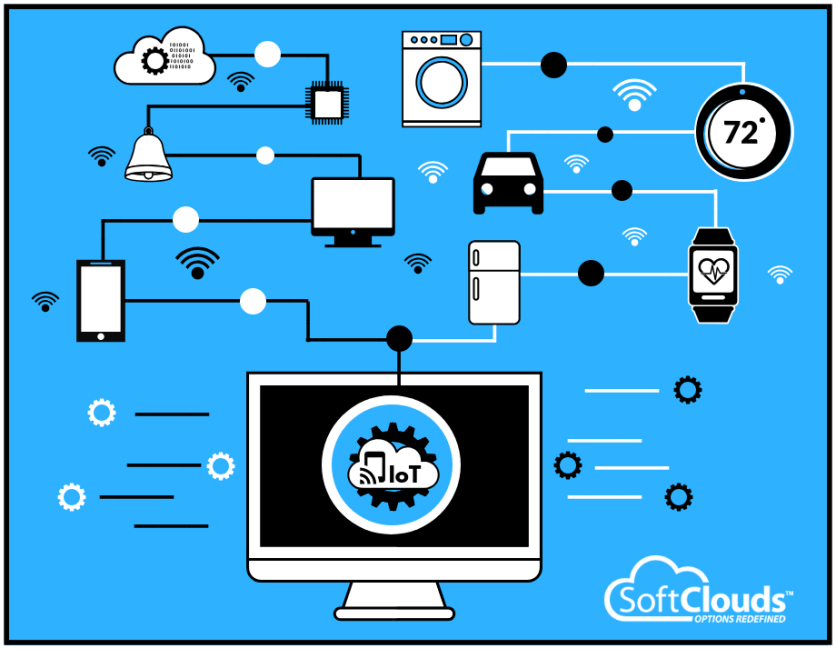
[3] Millennium (2019) *Aké CRM trendy nás čakajú v roku 2019.* https://www.millennium.sk/novinky/crm-trendy-pre-rok-2019/, [accessed 14.10.2019].

[4] Statista (2018*) Increased revenue from AI adoption in CRM in the U.S. 2017-2021.* https://www.statista.com/statistics/738060/us-increased-revenue-from-ai-in-customer-management-activities/[accessed 22.10.2019].

[5] Spracované podľa : Softclouds (2018) *CRM Trends for 2019 and beyond.* https://medium.com/@SoftClouds/4-crm-trends-for-2019-and-beyond-d6a1e559a8d, [accessed 24.10.2019].

4.1.2 Internet of Things v CRM pre proaktívne, prediktívne a normatívne služby zákazníkom

Internet of Things (ďalej IoT) v CRM je budúcnosťou zákazníckeho servisu. IoT sa považuje za jednu z hlavných hnacích síl CRM, pretože výrazne posilní CRM z hľadiska lepšieho fungovania CRM systémov pre organizácie, riadenia predaja a zlepšenia služieb a spokojnosti zákazníkov. Jedným z príkladov takejto integrácie je schopnosť analyzovať informácie generované z pripojených zariadení a v prípade, že sa vyskytnú nejaké problémy, dokonca ich opraviť na diaľku.



Zdroj : Softclouds (2018) *CRM Trends for 2019 and beyond.* https://medium.com/@SoftClouds/4-crm-trends-for-2019-and-beyond-d6a1e559a8d, [accessed 24.10.2019].

Keď sa všetko pripája k sieti, transformujú sa rôzne odvetvia a IoT v CRM bude schopný zvládnuť túto transformáciu tým, že bude môcť lepšie automatizovať zákaznícke služby na rýchlejšie a efektívnejšie riešenie problémov a to ešte aj pred vznikom samotných problémov. V roku 2019 bude mať IoT zásadný vplyv na CRM, pretože obrovské množstvo cenných údajov získaných od zákazníkov a potenciálnych zákazníkov dramaticky zlepší a zlepší funkciu CRM. Uvedené informácie podkladáme aj priloženými štatistikami.

Do roku 2020 bude v segmente spotrebiteľov použitých približne 12,86 miliárd nainštalovaných základov internetu vecí . - Statista.com

Predpokladá sa, že v roku 2020 bude inštalovaná základňa zariadení internetu vecí na svete rásť na takmer 31 miliárd. -Statista.com

V roku 2019 sa predpokladá, že globálny trh internetu vecí dosiahne 1,7 bilióna dolárov. - IDC[6]

4.1.3 Zvýšenie využitia Mobile CRM

Mobile CRM poskytuje plné využitie CRM systémov takmer na každom zariadení, ktoré sa môže pripojiť k sieti. Umožnenie prístupu v reálnom čase kedykoľvek a kdekoľvek je kľúčové pre vývoj CRM systémov a je isté, že sa tento trend sa bude v nasledujúcich rokoch naďalej

[6] Spracované podľa : Softclouds (2018) *CRM Trends for 2019 and beyond.* https://medium.com/@SoftClouds/4-crm-trends-for-2019-and-beyond-d6a1e559a8d, [accessed 24.10.2019].

rozvíjať. S pokračujúcim rastom využívania mobilných zariadení je len prirodzené, že počet používateľov CRM, ktorí pristupujú k svojmu systému na smartfónoch a tabletoch, budú pokračovať v raste.[7]

Zvýšenie využívania mobilného CRM znamená zvýšenie efektívnosti, prístup k presnejším informáciám, zlepšenie zákazníckej skúsenosti a elimináciu potreby učiť sa nový softvér. Keďže 91% spoločností s 10 a viac zamestnancami má zavedený CRM systém , je vhodné zaistiť, aby boli tieto systémy prístupné na rôznych zariadeniach a rýchlostiach internetu.

Doposiaľ 48% používateľov pristupuje k CRM prostredníctvom svojich smartfónov a 45% užívateľov má prístup k CRM prostredníctvom svojich tabletov. (SuperOffice.com) Používanie mobilného CRM zvyšuje produktivitu zamestnancov o 15%.(SuperOffice.com)

65% obchodných zástupcov, ktorí používajú mobilný CRM, dosiahli svoje predajné ciele v porovnaní s iba 22% pre tých, ktorí používajú tradičné CRM systémy. - Capterra[8]

4.1.4 Hyper individualizácia pre bezkonkurenčný customer experience

Mnoho spoločností má vo svojich CRM systémoch dlhé roky údajov, ktoré im umožnia poskytovať zákazníkom bezkonkurenčnú hyperindividuálnu skúsenosť so zákazníkmi. Tento trend bude zrejmý aj v roku 2019. Hyper-individualizácia, označovaná aj ako „extrémna“ alebo „hlboká“ personalizácia, je „skúsenosťou“, ktorá poskytuje služby, pri ktorých sa zákazníci cítia cenení a oceňovaní, pretože im organizácie rozumejú a budú vedieť, čo chcú a kedy chcú to.

„Hyper-individualizácia je kľúčovým cieľom pre budúcnosť CRM. Schopnosť definovať každú interakciu so zákazníkom samotným umožní Hyper-individualizáciu v roku 2019 a neskôr.

Hyper individualizácia bude pre podniky kľúčovou aj preto, pretože poskytne organizáciám konkurenčnú výhodu v oblasti skúseností a angažovanosti zákazníkov. Znamená to zhromažďovanie správnych údajov na rozdiel od väčšieho množstva údajov a schopnosť odpovedať na otázku, prečo namiesto toho, čo - informácie, ktoré poskytnú presnejšie a užitočnejšie odporúčania, čím sa výrazne zlepší zážitok zákazníka.

Do roku 2020 sa zákaznícka skúsenosť stane kľúčovým diferenciátorom značky - nahradí cenu a produkt. - VisionCritical

V roku 2018 sa 94% marketingových pracovníkov zameralo na personalizačné technológie a ich údaje, analýzu a schopnosti správy údajov o zákazníckych profiloch, aby poskytli personalizované zákaznícke skúsenosti . -CMO.com

75% spotrebiteľov s väčšou pravdepodobnosťou nakupuje od maloobchodníka, ak sú uznaní, ponúknu im príslušné odporúčania a pamätajú si svoju históriu nákupu. -Accenture9

4 Diskusia a záver

CRM systémy poskytujú podnikom čoraz viac možnosti na aktívne riadenie vzťahu so zákazníkmi. Tieto systémy avšak nie sú univerzálne pre každý podnik a nemožno ich považovať ako postup na zvýšenie obratu či spokojnosti zákazníkov. Na druhej strane, vhodne

[7] Spracované podľa: Crm.sk (2017) *Trendy CRM systémov.* www.crm.sk/trendy-crm-systemov/, [accessed 15.10.2019].
[8] Captera (2015) *CRM User Research Infographic.* https://www.capterra.com/customer-relationship-management-software/user-research-infographic,[accessed 26.10.2019].
[9] Spracované podľa : Softclouds (2018) *CRM Trends for 2019 and beyond.* https://medium.com/@SoftClouds/4-crm-trends-for-2019-and-beyond-d6a1e559a8d, [accessed 24.10.2019].

implementovaný systém dokáže podniku aktívne zvyšovať uvedené faktory. Vo väčšine prípadov sa podniky snažia implementovať už existujúce CRM riešenia avšak stále viac sa dáva do popredia možnosť customizácie CRM systémov. Vďaka prispôsobeniu daného softvéru na požiadavky podniku môže dôjsť k zefektívneniu nákladov na zaškoľovanie zamestnancov na používanie softvéru, znižovaniu časových, prevádzkových či rôznych iných nákladov. [10]

Na druhej strane sú pri customizácií otázne obstarávacie náklady – náklady na vývoj riešenia na mieru. Takéto riešenie je z hľadiska prvotnej investície nákladnejšie avšak z dlhodobého hľadiska môžu lite verzie prinášať zvýšenie efektu z podnikovej činnosti. Aktuálne trendy možno skompletizovať v jednej vete. Umelá inteligencia, internet vecí, hyperindividualizácia a mobile CRM. Uvedené trendy smerujú k čo najlepšiemu pochopeniu a naplneniu potrieb zákazníka, efektívnej komunikácií so zákazníkom a zamestnancami v čo najdostupnejšej forme. Možno očakávať, že uvedené trendy sa budú časom prehlbovať a priamym spôsobom ovplyvňovať ako vývoj a smerovanie CRM systémov, tak aj podnikovú prax.

Použitá literatúra (References)

Captera (2015) *CRM User Research Infographic.* https://www.capterra.com/customer-relationship-management-software/user-research-infographic,[accessed 26.10.2019].

Crm.sk (2017) *Trendy CRM systémov.* www.crm.sk/trendy-crm-systemov/, [accessed 15.10.2019].

Jurík, P. (2018) *Informačné systémy v podnikovej praxi*. Nové Zámky: Tlačareň Merkur, s.r.o. 2018. ISBN 978-80-970233-7-9

Nesmiyanova, A. (2019) *How to create a custom CRM software for your business.* https://steelkiwi.com/blog/how-to-create-a-custom-crm-software-for-your-business/, [accessed 14.10.2019].

Millennium (2019) *Aké CRM trendy nás čakajú v roku 2019.* https://www.millennium.sk/novinky/crm-trendy-pre-rok-2019/, [accessed 14.10.2019].

Pejšek, D. (2019) *Od správy kontaktů k řízení vztahů se zákazníky*. https://www.systemonline.cz/crm/od-spravy-kontaktu-k-rizeni-vztahu-se-zakazniky.htm, [accessed 22.10.2019].

Softclouds (2018) *CRM Trends for 2019 and beyond.* https://medium.com/@SoftClouds/4-crm-trends-for-2019-and-beyond-d6a1e559a8d, [accessed 24.10.2019].

Statista (2018*) Increased revenue from AI adoption in CRM in the U.S. 2017-2021*. https://www.statista.com/statistics/738060/us-increased-revenue-from-ai-in-customer-management-activities/[accessed 22.10.2019].

[10] Spracované podľa: Nesmiyanova, A. (2019) *How to create a custom CRM software for your business.* https://steelkiwi.com/blog/how-to-create-a-custom-crm-software-for-your-business/, [accessed 14.10.2019].

Contact

Peter Zahradník
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra informačného manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: peter.zahradnik@euba.sk

Nová realita - Industry 4.0
New Reality - Industry 4.0

Eliška Záležáková

Abstract
The fourth industrial revolution is coming with digitalisation, bringing new demands on the course and structure of business processes, qualitative changes in management methods and approaches, changes in existing business models, the emergence of new professions and the change of existing ones, requiring enormous change and expansion of education, skills and the skills of the human workforce, bringing about a shift in the economy, can be an accelerator of various distinct social phenomena. Therefore, it is necessary to be interested.

JEL classification: *L16, M 19*
Keywords: *Industry 4.0, Industry 5.0, Changes in Business Model, New Skills- a high degree of learning (LQ - learningability quotient), Sustainable Development*

1 Úvod

Neustále dochádza k rôznym trendom a zmenám, tieto transformácie majú viaceré dimenzie, politické, technické, ekonomické, spoločenské, kultúrne a pod. Celému súboru nových podmienok a novým tendenciám sa musíme prispôsobiť a vyrovnať sa s nimi, pretože determinujú ďalší vývoj a výrazne ovplyvnia mnohé aspekty nášho života aj v ďalších časových horizontoch.

Zamestnanci musia byť flexibilní, kompetentní, kreatívni, rozvíjať svoje schopnosti a zručnosti, rozširovať poznatkovú bázu, meniť pracovné postoje a návyky a celoživotne sa vzdelávať. Potreba celoživotného vzdelávania naberá intenzitu vplyvom turbulentného prostredia, zvýšených nárokov, trendov a teda aj s nástupom Industry 4.0**.**Ambíciou tohto textu je na základe **teoretickej rešerše** sprehľadniť podstatu, prínosy a riziká Industry 4.0 ako **východisko** pre **ďalšie skúmanie** jej vplyvu na podniky a spoločnosť. Dôvod je ten, že Industry 4.0 má už nasledovníka - **Industry 5.0.**

2 Príchod Industry 4.0

Svetové ekonomiky vstupujú do digitálnej éry. Digitalizácia zasiahne nielen výrobu, ale aj služby, administratívu, finančný sektor, stavebníctvo, dopravu, logistiku, poľnohospodárstvo, zdravotníctvo, maloobchod, výrazne sa dotkne aj školstva, vzdelávania a vedy.

Vznikajú výzvy na **reindustrializáciu** a modernizáciu hospodárstva vyspelých ekonomík, snahy o vytvorenie národných i nadnárodných iniciatív pre podporu podnikania a inovácií, ktoré povedú k vytvoreniu nových pracovných miest.

Nástup 21. storočia je spojený s veľkým rozmachom internetu, chytrých technológií a ich prenikaním do všetkých oblastí ľudských činností. Zákazníci začínajú mať viac požiadaviek, ich náročnosť graduje, chcú mať všetko v čo najkratšom čase. Industry 4.0 zmení podnikové procesy, prinesie vyššiu pridanú hodnotu, podniky budú musieť meniť aj svoje podnikateľské modely, tie klasické založené na masovej produkcii nebudú spĺňať požiadavky. Industry 4.0 nie je ešte do detailov známy pojem, považujeme za vhodné bližšie vymedziť jej podstatu, charakterizovať jej jednotlivé komponenty, načrtnúť jej výhody i možné riziká.

Podľa Ministerstvo hospodárstva Slovenskej republiky koncept Industry 4.0 treba brať ako **celoštátnu prioritu**, pretože Industry 4.0 pretransformuje slovenský priemysel a je predpokladom zvýšenia konkurenčnej výhody podnikov. Táto transformácia *„bude založená*

na tvorbe pridanej hodnoty z inovácie produktov a procesov, čím vznikne inteligentný priemysel budúcnosti, ako jeden z pilierov rozvoja hospodárstva Slovenska so značným vplyvom na spoločnosť"[1]

3 Podstata Industry 4.0

Koncepcia Industry 4.0 vznikla v Nemecku ako reakcia na pokles priemyselnej výroby v dôsledku presunu výrobných kapacít do lacnejších krajín s cieľom je reindustrializovať Nemecko špičkovými technológiami, schopnými konkurovať aj tej najlacnejšej pracovnej sile. Zároveň sa vytvorí množstvo pracovných miest pre vysoko kvalifikovaných ľudí a rozšíria príležitosti pre ďalší výskum a vývoj.[2]

Do tohto procesu sa zapojili Siemens, Bosch, Schunk či Volkswagen. Výraz Industry 4.0 bol prvýkrát použitý na veľtrhu v nemeckom Hannoveri v roku 2011.V roku 2012 ho nemecká vláda začala presadzovať, v roku 2013 predstavila odporúčania pre realizáciu projektu budúcnosti - Industry 4.0 Na to nadviazali odborové zväzy Bitkom, VDMA a ZVEI s takzvanou Platformou Priemysel 4.0. Neskôr sa k tejto iniciatíve pripojilo nemecké ministerstvo pre hospodárstvo a energiu, ministerstvo pre vzdelávanie a výskum, zástupcovia podnikov, zväzov, odborov, vedy, politiky.[3]

Industry 4.0 predstavuje rozsiahle **turbulentné** a **razantné zmeny** vstupujúce do priemyslu,odkiaľ sa ale presunú sa ďalej. Nositeľom týchto zmien je digitalizácia, ktorá ovplyvní všetky oblasti nášho života, digitalizácia výrobkov, podnikových procesov, vrátane služieb a ich optimalizácia. Teda je postavená na digitálnych technológiách, riadení životného cyklu produktu - Product Lifecycle Management (PLM), Big dátach, 3D tlači, umelej inteligencii, senzoringu, biotechnológiách, neurotechnológiách, nanotechnológách. Medzi základné prvky Industry 4.0 patria kyberneticko-fyzikálne systémy (cyber-physical systems – CPS), snímajúce a spracovávajúce dáta z fyzických zariadení. Vďaka internetovému zosieťovaniu viacerých CPS je možné vytvárať aplikácie - internet vecí a internet služieb, adekvátna kombinácia týchto prvkov vedie k vzniku inteligentnej továrne.[4]

3.1. Komponenty Industry 4.0

Industry 4.0 možno rozčleniť do 9 technologických komponentov, z ktorých sa už značná časť v priemyselnej výrobe využíva aj u nás na Slovensku. Ale až **ich vzájomným prepojením a rozšírením** sa menia výrobné procesy v zmysle štvrtej priemyselnej revolúcie. Sú to tieto komponenty:

- **Analýza veľkých dát (Big Data)**

Jedným z predpokladov vzniku objemných dát je dostupnosť výkonnej výpočtovej techniky a napojenie sa na rýchle počítačové siete, s tým narastá potreba ich zabezpečenia a šifrovania. (Rüßmann, Lorenz, Gerbert, Waldner, Justus, Engel, Harnisch, 2015). Objemné dáta môžu prinášať konkurenčnú výhodu. Analýza veľkých dát napomáha pri optimalizácii kvality výroby, úspore energií, zlepšovaní doplnkových služieb, uľahčuje rozhodovanie v reálnom čase.

- **Autonómne roboty**

Roboty **umožňujú** zvýšenie produktivity výrobných závodov, najintenzívnejšie sú využívané v hromadnej výrobe. Prvé ich začali zavádzať veľké podniky prevažne

[1] http://www.atpjournal.sk/novetrendy/statna-koncepcia-priemysel-4.0-je-na-svete.html?page_id=23116
[2] https://www.etrend.sk/podnikanie/industry-4-0-zmeni-aj-slovenske-fabriky.html
[3] https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/manufacturing/ch-en-manufacturing-industry-4-0-24102014.pdf.
[4] http://industry4.sk/wp-content/uploads/2016/06/kroky_k_industry_40.pdf

z automobilového priemyslu, ktoré si môžu dovoliť veľké fixné investície. Pre podniky, ktoré nemajú s robotizáciou žiadne alebo veľmi obmedzené skúsenosti je ťažké odhadnúť návratnosť investícií a preto sa ťažko rozhodujú či investovať do robotizácie výroby, alebo či budú rovnakú prácu vykonávať ľudské zdroje. (Rüßmann, Lorenz, Gerbert, Waldner, Justus, Engel, Harnisch,2015).

- **Dátové úložiská a cloudové systémy**

Tieto systémy umožňujú ukladať a spracovávať veľké objemy dát bez nutnosti fyzicky vlastniť a prevádzkovať vlastnú výpočtovú techniku. Fungujú na báze služby, užívateľ platí za vopred dohodnutých podmienok. **Výhodou** sú očakávané úspory nákladov, tieto služby umožnia aj malým a stredným podnikom využívať rozsiahle úložiská a nadštandardné výpočtové kapacity.

- **Systémová integrácia**

Systémová integrácia je koncepčný prístup k usporiadaniu výrobných a logistických faktorov, zdieľanie dát medzi podnikmi. V praxi ide o využitie informačných systémov ako napr. EDI (Electronic Data Interchange) - elektronická výmena dát, ktorá optimalizuje dodávateľské procesy, ERP (Enterprise Ressource Planning) - systém optimalizácie plánovania podnikových zdrojov, CRM (Customer Relationship Management)-na riadenie vzťahu so zákazníkmi či RDIF (Radio Frequency Identification) - slúžiaci na sledovanie skladových zásob. **Výhodou** týchto systémov je optimalizácia, celkové uľahčenie a zvyšovanie efektivity uvedených procesov.

- **Aditívna výroba (3D tlač)**

V procese aditívnej výroby výrobok vzniká nanášaním vrstiev na seba (3D tlač). Jej **výhodou** je možnosť nekontinuálnej výroby diferentných výrobkov, možnosť presného určenia potreby materiálu pre výrobu konkrétneho výrobku. [5]

- **Rozšírená realita (AR - Augmented Reality)**

AR označuje umiestnenie digitálnych prvkov do reálneho obrazu sveta. Vyžaduje si vysokú výkonnosť hardvéru. K rozvoju rozšírenej reality sú potrebné priestorové údaje –digitálne mapy, ktoré umožňujú väzbu informácií ku konkrétnej lokalite. **Využit**e AR je v reklame, zábave (vizualizácia katalógov), výcviku armády (virtuálne ciele), v automobilovom priemysle, v skladových a logistických operáciách, automatickej navigácii, v rámci montáže produktov, servise výrobkov pomocou vizualizácie, automatickom prekladači manuálov a pod.[6] **Výhodou** AR je to, že nekladie nároky na vzdelanie užívateľa, čo môže mať pozitívny vplyv na zamestnanosť v rámci celého kvalifikačného spektra populácie.

- **Senzory a súvisiace technológie**

Trendom vo vývoji senzorov je zmenšovanie, spresňovanie a využívanie nových materiálov či nachádzanie úplne nových technologických spôsobov merania. **Vzniká** prediktívna diagnostika, ktorá umožní prepojenie senzorov s pokročilou umelou inteligenciou, ktorá bude na základe dát v reálnom čase schopná predikovať možné chyby, predtým než k nim dôjde a v mnohých prípadoch ním aj zabrániť.(Yaraswork 2014) Tak môžu vznikať inteligentné produkty zložené z procesorov, senzorov, softvéru a pripojení, tie umožnia výmenu dát medzi produktom a okolím. Toto pripojenie dáva výrobku ďalšie schopnosti - produktovú pamäť, ktorá **umožňuje** existenciu výrobku mimo fyzický svet. Informácie z chytrých výrobkov sú

[5] http://www.metal-am.com/wohlers-report-2017-shows-increased-commercialisation-development-worldwide
[6] https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/manufacturing/ch-en-manufacturing-industry-4-0-24102014.pdf

analyzované a používané pre ďalšie rozhodovanie, riadenie a priebežné zlepšovanie vlastností produktu. Výrobky, ktoré používajú pre komunikáciu s okolím internet sa stanú súčasťou Internet of Things (IoT), (Mařík et al. 2016).

- **Internet vecí (IoT)**

IoT spája fyzický a virtuálny svet a vytvára „chytré" prostredie. Je to globálna infraštruktúra informačnej spoločnosti, umožňujúcu pokročilé služby na základe prepojenia vecí a informačných technológií**. Prináša** nové možnosti ich monitorovania, riadenie a poskytovanie ďalších služieb, pričom je nutná bezpečnosť prepojenia daných zariadení. V tejto oblasti bude potrebné pokračovať v harmonizovaní v rámci medzinárodnej spolupráce a vytvoriť univerzálne štandardy. Podľa odhadov Európskej komisie bude tento sektor do roku 2020 predstavovať trh v hodnote presahujúcej jeden bilión eur iba na území Európskej únie. V roku 2015 bola v rámci Európskej únie zriadená Alliance for the Internet of Things Innovation, ktorej úlohou je pripraviť ekosystém pre budúcu implementáciu tohto konceptu.[7]

- **Kybernetika a umelá inteligencia**

Cieľom kybernetiky a umelej inteligencie je zabezpečiť interakciu a výmenu dát, čo povedie k autonómnej koordinácii jednotiek a optimalizácii nastavenej úlohy. S nárastom objemu dát bude stále viac dôležitá schopnosť autonómneho učenia umelej inteligencie a prispôsobovanie sa novým okolnostiam. Podľa štúdie Accenture má umelá inteligencia potenciál zvýšiť produktivitu práce až o 40 % do roku 2035 a pomôcť urýchliť ročný nárast reálneho HDP až o 2 %. Umelá inteligencia bude prenikať do ďalších sektorov a môže nahrádzať aj veľmi kvalifikovaných pracovníkov.[8]

Prepájanie IT a dominancia robotov zmení výrobu, prinesie vo zvýšenej kvantitatívnej ale aj kvalitatívnej miere aplikáciu metódy just-in-time. Vďaka čomu mnohé podniky sťahujú z Ázie späť do Európy svoje výroby, aby boli flexibilnejšie. Keďže digitalizácia umožní vo zvýšenej miere vyrábať produkty na objednávku jednotlivých zákazníkov, bude akcelerovať dôraz na kvalitu produktu.[9]Tu môžeme povedať, že sa budú viac presadzovať také koncepcie a metódy v manažmente ako **TQM a Six-Sigma**.

Industry 4.0 sa vyznačuje **interoperabilitou,** vzájomných prepojením a komunikáciou strojov, zariadení, senzorov a ľudí, **transparentnosťou informácií** a virtualizáciou, **technickou pomocou**, teda schopnosťou systémov podporovať ľudí pri rozhodovaní a riešení problémov a schopnosťou pomáhať ľuďom pri úlohách, ktoré sú pre nich ťažké alebo nebezpečné a **decentralizovaným rozhodovaním, č**o znamená schopnosť kybernetických a fyzických systémov robiť jednoduché rozhodnutia a stať sa čo najviac autonómnymi.

3.2 Prínosy a riziká Industry 4.0

Tak ako každý nový koncept, vynález či metóda má svoje prínosy i riziká, tak ich môžeme identifikovať aj u Industry 4.0 .

Je to úplne nová filozofia prinášajúca celospoločenskú rozsiahlu systematickú zmenu, ktorá rozhodujúcim spôsobom ovplyvní všetky oblasti sveta práce. (Fifeková, Nemcová, 2016)

- **Prínosy Industry 4.0:**

– vyššia konkurencieschopnosť,
– minimalizácia nákladov, nízke skladové zásoby,
– hospodárnosť, **efektivita, flexibilita** a zvýšenie produkcie, personalizované produkty,

[7] http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2015/568337/EPRS_BRI(2015)568337_EN.pdf
[8] https://www.accenture.com/us-en/digitalindustry-index
[9] http://www.goodwill.eu.sk/clanky/item/75-priemysel-4-0-a-slovensko-ako-sa-udrzat-medzi-elitou

– eliminácia chýb, plytvania a oneskorenia,
– skrátený výrobný čas, efektivita, flexibilita,
– variantnosť v kontrole,
– pružné reakcie na výkyv dopytu,
– ziskovosť, výhody masovej produkcie,
– senzory chrániace bezpečnosť, možnosť okamžitej reakcie,
– **obnoviteľné zdroje energie** (Schmueckle, 2014),
– optimalizácia procesov,
– zvyšovanie kvality,
– **zníženie množstva odpadu**,
– schopnosť rýchlejšieho zasahovania v prípade problémov s výrobou,
– digitalizácia papierových dokumentov,
– lepšia možnosť údržby,
– monitorovanie v reálnom čase,
– lepšie pracovné podmienky a **udržateľnosť,**
– zvýšená ochrana v prípade nehôd, rýchla detekcia prítomnosti nebezpečných látok a.i,
– lepšie možnosti komunikácie a spolupráce,
– zameranie sa na ergonómiu, **ekológiu,**
– využitie v údržbe budov, správe zariadení, atď.[10]

Okrem toho v rizikovom a veľmi nebezpečnom pracovnom prostredí prináša Industry 4.0 potenciál výrazne **zlepšiť zdravie a bezpečnosť** pracovníkov ale aj lepšiu **kontrolu dodávateľských** reťazcov.[11]

Zmeny, ktoré Industry 4.0 prináša znamenajú výhody aj pre malé a stredné podniky, najme pre dodávateľov zariadení, technológií a služieb vďaka prepojenej priemyselnej výrobe. To zároveň umožní aj vznik nových podnikateľských modelov ako aj **rozvoj starupov**.[12]

● **Riziká Industry 4.0:**

- riziká spojené s terorizmom, hackerskými útokmi, nákladmi na bezpečnosť IT. Otázky týkajúce sa bezpečnosti údajov sa výrazne zvýšili integráciou nových systémov a väčším prístupom k týmto systémom,
- problémy s dosiahnutím a udržiavaní vysokého stupňa spoľahlivosti a stability komunikácie,
- integrita výrobného procesu s vzhľadom na menší dohľad ľudského faktora,
- strata vysoko platených pracovných miest,
- systematický nedostatok skúseností a pracovných síl na vytvorenie a implementáciu týchto systémov,
- potrebné šifrovanie, ochrana serverov pomocou firewallu, automatické skenovanie (Helbich, Wahlster, Kaggerman, 2013),
- predpoklad nárastu výdavkov na virtuálnu realitu a rozšírenú realitu do roku 2021[13],
- investície do vzdelávania, výskumu, vývoja a infraštruktúry,
- investície na vytvorenie priaznivej podnikateľskej klímy (Fifeková, Nemcová,2016).

4 Vplyv Industry 4.0 na ľudské zdroje

[10] https://www.i-scoop.eu/industry 4.0
[11] https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2016/06/20/what-everyone-must-know-about-industry-4-0/#4f517446795
[12]http://www.rokovania.sk/File.aspx/ViewDocumentHtml/Mater-Dokum-204564?prefixFile=m_
[13] https://www.i-scoop.eu/industry 4.0

 ISBN 978-80-225-4656-0

Pod vplyvom štvrtej priemyselnej revolúcie dôjde **k zmenám a trhu práce** výrazne sa zmení nielen typ povolania, ale aj jeho štruktúra, **profesionálny profil zamestnancov a ich kompetenčné modely,** dôjde aj zániku niektorých povolaní a vznikne potreba nových, aj takých o akých ešte nemáme ani predstavu.

V Slovenskej republike podľa výskumov môže dôjsť k **ohrozeniu 34 %** súčasných pracovných miest, čo je nadmerné v porovnaní so škadinávskymi krajinami, konkrétne v Nórsku to predstavuje len asi hruba 6 %.(Skorková, 2019)

Industry 4.0 bude potrebovať ľudí s technickým vzdelaním a analytickými schopnosťami, **nové pracovné pozície,** si budú vyžadovať kreatívne a odborné zručnosti, e-vedenie a inovatívne inžinierstvo.[14]Zároveň sa zmení kvality zručností ľudí a taktiež sa zmení aj hodnota daných zručností ľudí.

Najviac budú **ohrození** menej kvalifikovaní ľudia, s nízkymi digitálnymi zručnosťami, ale aj, ako sa už stáva štandardom, ľudia nad 50 rokov. Podľa prognóz komputerizácia ohrozuje predovšetkým povolania, na ktoré dnes stačí vzdelanie bez maturity.

Hrozba sa týka takých **profesií,** ktoré pozostávajú z rutinných, ľahko algoritmizovateľných činností: úradníci spracovávajúcich číselné údaje, všeobecní a pomocní administratívni pracovníci. vodiči motocyklov a automobilov a vôbec pracovníci v doprave a logistike, zamestnanci v službách, predaji, stavebníctve a pod. Niektoré z týchto pozícií sú už dnes nahraditeľné technológiami, ale vzhľadom k veľkému nepomeru medzi mzdovými nákladmi a nákladmi na automatizáciu na trhu práce stále prežívajú. Nahrádzanie ľudí technikou však nebude prebiehať naraz a kontinuálne.

Naopak **najmenej ohrozené** sú profesie, ktoré vďaka svojim sociálnym, organizačným, fyzickým, kreatívnym, či intelektuálnom požiadavkám nebude v dohľadnej dobe možné nahradiť automatizáciou ani digitalizáciou. Jedná sa predovšetkým o riadiace pozície a to napríklad v obvode, vzdelávaní, zdravotníctve, v sociálnych a ďalších oblastiach. O svoje miesta sa nemusia báť ani všeobecné sestry, pôrodné asistentky, veterinári a učitelia.

Najviac žiadaní budú špecialisti na databázy a siete, riadiaci pracovníci v informačných a komunikačných technológiách, analytici a vývojári softvéru či počítačových aplikácií. Tieto pozície majú vo svete digitalizácie a automatizácie najväčší pozitívny potenciál. Navyše pribúda ľudí s vyšším vzdelaním, ktorí pre zamestnávateľov môžu byť atraktívnejším ale zároveň sa prejavuje **nedostatok špecialistov**, ktorí programujú, udržujú a nastavujú roboty.[15]

Pre Industry 4.0 bude potrebný rozvoj **znalostí :**
•**o informačno-komunikačných technológiách-** komunikácia, bezpečnosť IT,
•**schopnosť pracovať s údajmi -** spracovať a analyzovať údaje a informácie získané z počítačov, základné štatistické znalosti
•**technický know-how -** interdisciplinárne a všeobecné vedomosti o technológiách, špecializované znalosti o výrobe, zavedených činnostiach a procesoch, technické schopnosti vykonávanie údržby
•**personálne zručností-** prispôsobivosť na zmeny, rozhodovanie, práca v tíme, komunikačné schopnosti, celoživotné vzdelávanie (BERGER,R. 2016)

Pri výbere ľudských zdrojov sa bude musieť sústrediť pozornosť na výber ľudí s **vysokým stupňom učenlivosti (tzv. LQ – learnability quotient**), a vytvárať systém ich kontinuálneho

[14] http://www.goodwill.eu.sk/clanky/item/75-priemysel-4-0-a-slovensko-ako-sa-udrzat-medzi-elitou, https://enviroportal.sk/priemyselna-vyroba/koncepcia-inteligentneho-priemyslu-pre-slovensko
[15]http:[http]://www.goodwill.eu.sk/clanky/item/159-digitalizacia-a-robotizacia-navzdy-zmenia-trh-prace

 ISBN 978-80-225-4656-0

rozvoja. Teda zamestnanci budú musieť byť schopní učiť sa nové zručnosti, aby zostali zamestnateľní. Je nutné byť pripravení na pracovné miesta a zručnosti budúcnosti, stojíme pred nástupom „**Revolúcie zručností**“. Takže aj pre podniky bude platiť, sa musia naučiť stať **sa učiacimi organizáciami** a stále viac sa stáva významným aplikovať do svojej praxe **znalostný manažment v kvalitatívne** a novej podobe.

5 Iniciatívy podporujúce Industry 4.0

Na nástup Industry 4.0 začalo reagovať aj Slovensko, v roku 2016 Ministerstvo hospodárstva SR uskutočnilo konferenciu s názvom Smart Industry – Inteligentný priemysel. Kde predstavilo štátnu koncepciu Inteligentný priemysel pre Slovensko (Smart Industry for Slovakia). [16] Víziou Smart industry je prístup k automatizácii, digitálnej výrobe, digitalizácii systémov riadenia, flexibilita a inter-operabilita výrobných a obchodných procesov prostredníctvom komunikačných sietí.[17]

V októbri 2016 vláda SR schválila Koncepciu inteligentného priemyslu. Ambíciou koncepcie je vytvoriť priaznivé rámcové podmienky pre rozvoj **slovenského ekosystému IoT.** Snahou tejto koncepcie je zohľadniť **t**echnologické **trendy**, rýchlu **priemyselnú globalizáciu, zmeny** v priemyselnej štruktúre a nové **požiadavky** na strane spotrebiteľov. Jedným z odporúčaní Ministerstva hospodárstva SR je zaistiť aktívnu účasť štátnych orgánov pri podpore a zavádzaní Inteligentného priemyslu. Taktiež bude nutné odstrániť regulačné prekážky, znížiť administratívne zaťaženie a **podporiť medzinárodnú spoluprácu.**[18]

Bude však potrebné ich zjednotenie, upraviť podmienky bezpečnosti dát, upraviť zodpovednosti za bezpilotné technológie a aj v ďalších oblastiach definovať jasné štandardy.

Ešte počas predsedníctva Slovenskej republiky v rade Európy sa v októbri 2016 konala konferencia REinEU2016 – (Re-Industrialization of the Europen Union 2016), kde bol uverejnený dokument tzv. Bratislavskej agendy **(Bratislava agenda: A call for a European Industrial Revolution to Re-industrialise Europe), kde b**ratislavská agenda vyzýva Európsku komisiu a členské štáty EÚ k urgentnému zaujatiu strategického postoja k nastupujúcej priemyselnej revolúcii (Industry 4.0). Daný dokument obsahuje tieto hlavné body: inovácie, vrátane prelomových, rozvoj vedomostí a zručností pre inovácie, preklenutie inovačnej priepasti medzi starými a novými členskými štátmi, tvorba spoločného ekosystému pre **reindudstrializáciu**, zachovanie a rozvoj kvality života, zdravia a životného prostredia.[19]

V marci 2017 EÚ vyhlásila sériu iniciatív na podporu priemyslu 4.0 v celej Európskej únii. Výbor pre priemysel, výskum a energetiku (ITRE) Európskeho parlamentu predstavil analýzu iniciatívy Industry 4.0.Táto štúdia informuje o úlohách v oblasti priemyslu na úrovni EÚ, podpore procesu prepájania digitálnych technológií s priemyselnými výrobkami a službami, analyzuje technologický, sociálny a firemný rozmer zmeny a poskytuje politické odporúčania. [20] Na Industry 4.0 musíme byť pripravení v plnej integrite a komplexnosti so zapojením verejného aj súkromného sektora, akademickej sféry aj občianskej spoločnosti[21]

V súčasnosti každá krajina rozvíja svoju vlastnú iniciatívu na budovanie koncepcii súvisiacich s nástupom Industry 4.0 Napríklad Japonsko má svoju vlastnú priemyselnú revolúciu, pritom spolupracuje s platformou Industry 4.0.V marci 2017 predstavilo ďalekosiahly program, v súvislosti s ktorým sa rozvíja Spoločnosť 5.0 zahŕňajúca odvetvie 4.0,

[16]http://www.atpjournal.sk/novetrendy/statna-koncepcia-priemysel-4.0-je-na-svete.html?page_id=23116
[17] http://dsmroadshow.sk/slides/DSM_SI_MHSR.pdf
[18] https://enviroportal.sk/priemyselna-vyroba/koncepcia-inteligentneho-priemyslu-pre-slovensko
[19] http://www.granty.stuba.sk/sk/aktuality/bratislavska-agenda-vyzva-na-reindustrializaciu-europy
[20]https://innonews.blog/2016/03/31/nieco-o-industry-4-0/
[21] http://industry4.sk/industry-4-0/

 ISBN 978-80-225-4656-0

ale dotýka sa japonskej spoločnosti v čo najširšom zmysle, vrátane kultúry, legislatívy a dokonca aj filozofie. Aj priemyselné podniky vo Veľkej Británii sú pripravené na Industry 4.0. Sú tu špecifické výzvy, vrátane potreby stratégie plánovania a celkovej pripravenosti v každom odvetví. [22]

Podnikateľské prostredie sa neustále dynamizuje, podlieha zmenám, rozmanitým vplyvom, výkyvom, trendom a pod. To si **vyžaduje neustále kvalitatívne** a **kontinuálne zdokonaľovanie manažmentu**, jeho funkcií, procesov, prístupov a metód, ako aj iný pohľad na podnikanie a manažment a nové prístupy. Proces manažmentu v podniku môže fungovať len ako integrovaný konsenzus skúseností a poznatkov.

Napriek dynamike a rýchlosti rozvoja Industy 4.0 sa podľa výskumov jej dopadom a dôsledkom venuje iba 10% vedeckých prác, ľudské zdroje a udržateľnosť sú v pozornosti 9%, najmenej sú výskumy zamerané na sociálne inovácie a paradoxne informačné systémy- iba 1%. Najviac sa zameriavajú sa produkčné metódy- 24%, biznis modely 15% a stratégiu- 13% (Skorková, 2019).

V dôsledku prudkých zmien a výkyvov spoločenského a ekonomického prostredia sa v manažmente v poslednej dobe sa okrem iného otvára aj otázka udržateľnosti, vyváženosti a **zodpovedného podnikania. Udržateľný** strategický **manažmen**t - sustainable strategic management je reakciou na dynamické a čoraz nepokojnejšie podnikateľské prostredie, začali ho používať také firmy ako napr. Royal Dutch, Shel FORD, KPMG. (J.G.Stead,E.W Stead, 2012) a práve Industry 4.0 môže byť jednou z možných ciest ako sa o to usilovať.

Po Industry 4.0 prichádza **Industry 5.0** trend zmien procesov, kde dochádza k užšej spolupráci medzi človekom a strojom a systematickej prevencii vzniku odpadov a plytvania vrátane, prioritou Industry 5.0 je efektívne využívať pracovné sily strojov a ľudí v synergickom prostredí. Vchádza z virtuálneho prostredia do reálneho. **Industry 5.0 oceňuje životnú úroveň, kreativitu a vysoko kvalitné výrobky na mieru.**

6 Záver

Industry 4.0 prináša veľmi dynamické, rýchle, zmeny, ktoré nesú sa naprieč odvetviami. Samozrejme, nástup Industry 4.0 môže byť nerovnomerný, v určitých etapách aj nárazový, jeho definitívny globálny rozvoj môže mať dlhší časový horizont.

Všetky trendy, zmeny, ktoré prišli, alebo ich momentálne prežívame, či ešte len prídu boli a budú sprevádzané obavami či rozmanitými očakávaniami. Aj trajektória vývoja priemyselnej revolúcie 4.0 nesie v sebe množstvo otáznikov.

Industry 4.0 nemožno ponímať ako obyčajný boom či marketingový ťah, niečo čo rýchle odznie, nie je možné ho ignorovať či zľahčovať a ani odmietať alebo podliehať panike. A aj na túto skutočnosť, akou je nástup Industry 4.0 musíme byť pripravení, primerane reagovať a využiť jej potenciál. Veľká výzva stojí pred podniky, verejnou a štátnou sférou a je to výzva a príležitosť aj pre vysoké školy a univerzity.

Poznámka
Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0109/17 „Inovatívne prístupy v manažmente a ich vplyv na konkurencieschopnosť a úspešnosť podnikov v podmienkach globalizujúcej sa ekonomiky.” v rozsahu 100%.

[22] https://www.i-scoop.eu/industry-4-0/

Použitá literatúra (References)

Berger,R. 2016.*Industry 4.0 – Changes in Business Administration Studies: The CDO As a Future Profile Description for the Graduates from this Field?__* Dostupné na http://www.globalskillsummit.com/whitepaper-summary.pdf

Fifeková, E.- Nemcová, E.2016. Priemysel 4.0 *a jeho implikácie pre priemyselnú politiku EÚ* Dostupné z http://www.prog.sav.sk/sites/default/files/2018-03/Priemysel.4.0.a.jeho_.implikacie.pre_.priemyselnu.politiku.pdf

Helbig, J. - Wahlster, W. - Kaggerman, H. 2013. *Recommendations for implementing the strategic initiative INDUSTRIE 4.0.* [online]. In *Final report oft he Industrie 4.0 Working Group.* 2013. Dostupné z:<http://www.plattform-i40.de/sites/default/files/Report_Industrie%204.0_engl_1.pdf >. [accessed 25.3.2019].

Mařík, V. et al. 2016. *Národní iniciativa – Průmysl 4.0.* [online]. In *Ministerstvo průmyslu a obchodu.* 2016. Dostupný z:<http://kzps.cz/wp-content/uploads/2016/02/kzps-cr.pdf>. [accessed 25.3.2019].

Platform Industrie 4.02017. *Facilitating International Cooperation for Secure Industrial Internet of Things/Industrie 4.0* [online]. 2017. Dostupné z: http://www.plattform-i40.de/I40/Redaktion/EN/Downloads/Publikation-gesamt/Secure-Industrial-Internet-of-Things.pdf?__blob=publicationFile&v=2, [accessed 25.3.2019].
Rittinghouse,W.- Ransome, F. 2016. *Cloud computing: Implementation, management and security.* CRC press, 2009. 340 s. ISBN 978-1-4398-0681-4.

Roooserr, Ch, 2016. *A critical look on Industry 4.0.* [online]. 2016. Dostupné z: http://www.allaboutlean.com/industry-4-0. [accessed 25.3.2019].

Rüßmann, M.- Lorenz, M.- Gerebert, P.- Waldner, M.- Justus, J.- Engel, P.-Harnisch, M. 2015. *Industry 4.0: The Future of Productivity and Growth in Manufacturing Industries*. [online]. Boston Consulting Group, 2015. Dostupné z: https://www.bcgperspectives.com/content/articles/engineered_products_project_business_industry_40_future_productivity_growth_manufacturing_industries/, [accessed 25.3.2019].

Schmuckle, J. 2014. *Bosch Rexroth na prahu 4. průmyslové revoluce*. [online]. Brno: Bosh Rexroth s.r.o, 2014. Dostupné z:<http://www.tschechien.ahk.de/jahresthema_2015>. [accessed 25.3.2019].

Skorková, Z. *Industry 4.0 v literatúre*.(2019) In Inovatívne prístupy v manažmente a ich vplyv na konkurencieschopnosť a úspešnosť podnikov v podmienkach globalizujúcej sa ekonomiky III. - České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií VŠERS, 2019. ISBN 978-80-7556-043-8, s. 87-93 online. VEGA 1/0109/17.

Stead,G.J. – Stead, E.W.: Manažment pre malú planétu, Eastone books, 2012 Bratislava, ISBN 978-80-8109-216-9.

Wohlers Associates. 2017. *Wohlers Report 2017* [online]. In *Fort Colins*, 2016. Dostupnéz:http://www.metal-am.com/wohlers-report-2017-shows-increased-commercialisation-development-worldwide, [accessed 25.3.2019].

Yaraswork, Z. 2014. *Top 10 Sensor Trends to Watch.* [online]. In *EE Times*, 2014. Dostupné z: http://www.eetimes.com/document.asp?doc_id=1320763. [accessed 25.3.2019].

https://www.accenture.com/us-en/digitalindustry-index [accessed 25.3.2019].

http://www.atpjournal.sk/novetrendy/statna-koncepcia-priemysel-4.0-je-na-svete.html?page_id=23116 [accessed 25.3.2019].

https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/manufacturing/ch-en-manufacturing-industry-4-0-24102014.pdf [accessed 25.3.2019].

http://dsmroadshow.sk/slides/DSM_SI_MHSR.pdf [accessed 25.3.2019].

http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2015/568337/EPRS_BRI(2015)568337_EN.pdf [accessed 25.3.2019].

https://www.etrend.sk/podnikanie/industry-4-0-zmeni-aj-slovenske-fabriky.html [accessed 25.3.2019].

https://enviroportal.sk/priemyselna-vyroba/koncepcia-inteligentneho-priemyslu-pre-slovensko [accessed 25.3.2019].

https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2016/06/20/what-everyone-must-know-about-industry-4-0/#4f517446795 [accessed 25.3.2019].

http://www.granty.stuba.sk/sk/aktuality/bratislavska-agenda-vyzva-na-reindustrializaciu-europy [accessed 25.3.2019].

http://www.goodwill.eu.sk/clanky/item/75-priemysel-4-0-a-slovensko-ako-sa-udrzat-medzi-elitou [accessed 25.3.2019].

http://www.goodwill.eu.sk/clanky/item/159-digitalizacia-a-robotizacia-navzdy-zmenia-trh-prace [accessed 25.3.2019].

http://industry4.sk/industry-4-0/ [accessed 25.3.2019].

http://industry4.sk/wp-content/uploads/2016/06/kroky_k_industry_40.pdf [accessed 25.3.2019].

https://innonews.blog/2016/03/31/nieco-o-industry-4-0 [accessed 25.3.2019].

https://www.i-scoop.eu/industry-4-0/ [accessed 25.3.2019].

https://medium.com/@michael.rada/industry-5-0-definition-6a2f9922dc48)

http://www.metal-am.com/wohlers-report-2017-shows-increased-commercialisation-development-worldwide [accessed 25.3.2019].

http://www.rokovania.sk/File.aspx/ViewDocumentHtml/Mater-Dokum-204564?prefixFile=m, [accessed 25.3.2019].

Contact

Eliška Záležáková
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: eliska.zalezakova@euba.sk

Moderné trendy v manažmente - overenie hypotéz
Modern trends in management - hypotheses verification

Andrea Čambalíková – Ľuboslav Szabo

Abstract
The aim of the paper is statistical evaluation and verification of established hypotheses based on our research focused on the application of modern trends in management by companies in Slovakia. The first part of the paper is devoted to the evaluation of current research of the company Bain & Company, called "Management Tools & Trends", which focuses on monitoring the behaviour and attitudes of executives, utilization rates of individual management methods and tools and assessing their effectiveness. The second part of the paper contains the determination and statistical verification of the five hypotheses formulated.

Key words: *management trends, Bain & Company*
JEL classification: *M10, M31*

1 Úvod

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

Dané metódy sú teoreticky vymedzené a overené mnohými autormi, avšak ich aplikácia v podnikovej praxi je často nedocenená a mnohé z týchto metód manažéri najmä stredných a malých podnikov na Slovensku vôbec nepoznajú a nevyužívajú. Poznanie a uplatnenie moderných trendov v manažmente podnikov je základným faktorom získania a udržania konkurenčnej výhody a dosiahnutia úspechu na trhu. Podniky by mali byť otvorené a prispôsobivé novým možnostiam trhu, svetovým výrobným trendom, moderným technológiám, inováciám, výskumu a vývoju, modernizácii výrobného programu a vytváraniu nových organizačných foriem.[1]

2 Stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Za najkomplexnejší prehľad moderných manažérskych trendov považujeme prácu konzultačnej spoločnosti Bain & Company, ktorá od roku 1993 realizuje celosvetový prieskum pod názvom „Management Tools & Trends“, ktorý je zameraný na monitorovanie správania a postojov vedúcich pracovníkov, mieru využitia jednotlivých manažérskych metód a nástrojov a posúdenie ich efektivity. Prieskum sa sústredí na vybrané manažérske nástroje a trendy, ktoré sú každoročne špecifikované z hľadiska ich aktuálnosti, merateľnosti a relevantnosti pre vrcholové vedenie. Dodnes bolo vykonaných 16 takýchto prieskumov, pričom spoločnosť

[1] PORUBANOVÁ, Klaudia - RICHNÁK, Patrik. (2017). Usability of Intangible Assets in the Terms of Manufacturing Companies. In *AD ALTA: journal of interdisciplinary research*.- Hradec Králové: MAGNANIMITAS, 2017. ISSN 2464-6733, 2017, vol. 7, no. 2, pp. 177-180.

disponuje rozsiahlou databázou s viac ako 14 700 respondentov z viac ako 70 krajín Severnej Ameriky, Európy, Ázie, Afriky, Stredného východu a Latinskej Ameriky. Posledná aktualizácia prieskumu bola vykonaná v máji 2017 so zameraním na 25 najpopulárnejších manažérskych nástrojov medzi riadiacimi pracovníkmi celosvetovo. Výskumná vzorka pozostávala z 1 268 medzinárodných spoločností z rôznych odvetví, pričom závery upriamujú pozornosť na to, ako sa vyvíja situácia v oblasti metód moderného manažmentu v riadiacej praxi.

Pomalé tempo ekonomického rastu ako dôsledok globálneho hospodárskeho útlmu dostalo manažérov do neistej situácie. V súčasnosti sa väčšina ekonomík už spamätala z ekonomického poklesu a začína rásť. Manažéri sa po období recesie a stagnácie začínajú cítiť istejšie a ekonomickú situáciu vnímajú optimistickejšie. Ich snahou je udržať a rozvíjať podniky v prostredí neustálych zmien a rýchlo sa meniaceho prostredia. Riadiaci pracovníci tak využívajú cielenejšie prístupy vzhľadom k manažérskym nástrojov, čo predstavuje aplikáciu menšieho počtu jednotlivých nástrojov v záujme udržania svojich príjmov a nárastu zisku. Súčasné ekonomické prostredie manažérom podnikov prináša nové výzvy, zároveň však musia brať do úvahy aj možné riziká. Faktory, akými sú demografia rozvíjajúcich sa ekonomík, starnutie populácie a nedostatok zdrojov, urýchľujú štrukturálne zmeny rovnováhy na trhu, čo okrem podnikateľských príležitostí pre rast prináša so sebou aj súvisiace riziká. Ako príklad možno uviesť zavádzanie digitálnych technológií, ktoré umožňuje podnikom expanziu na nové trhy, ale zároveň so sebou prinášajú nestabilitu, makroekonomické narušenia v podobe kybernetických útokov, ktoré sa postupne stávajú rizikom pre všetky podniky využívajúce digitálne technológie.

Tabuľka 1

Stanoviská riadiacich pracovníkov v oblasti manažérskych trendov, 2017

79 %	Zamestnancov je potrebné podporovať a delegovať im právomoci, namiesto príkazov a kontroly.
75 %	Podniková kultúra je pre úspech podnikania prinajmenšom rovnako dôležitá ako stratégia.
67 %	Schopnosti dodávateľského reťazca sú čoraz dôležitejšie pre úspech v našom odvetví.

Zdroj: vlastné spracovanie podľa RIGBY, Darrell – BOLODEAU, Barbara. Management Tools & Trends, 2017

V Tabuľke č. 1 sú znázornené zásadné stanoviská manažérov v oblasti manažérskych trendov. Vo všeobecnosti možno konštatovať, že väčšina z dopytovaných manažérov sa nazdáva, že svojich zamestnancov je potrebné skôr podporovať a delegovať im právomoci, namiesto prikazovania a kontrolovania (79 %). Až 75 % manažérov zo vzorky považuje podnikovú kultúru prinajmenšom rovnako dôležitú pre úspech podniku ako samotnú stratégiu. Schopnosti a možnosti dodávateľského reťazca považuje za čoraz dôležitejšie pre úspech na trhu 67 % z dopytovaných respondentov.

3 Výskumný dizajn

Téma príspevku bola spracovaná s použitím analýzy sekundárnych údajov, a to najmä dostupných domácich a zahraničných výsledkov prieskumov k danej problematike, ktoré sú uvedené v zozname použitej literatúry. Okrem toho sme vychádzali aj zo širokého spektra internetových zdrojov a článkov v odborných časopisoch týkajúcich sa spracovávanej problematiky. Predkladaný príspevok je zameraný na vyhodnotenie a overenie zadaných hypotéz ako súčasť širšieho výskumu zameraného na uplatňovanie moderných trendov

 ISBN 978-80-225-4656-0

v manažmente podnikmi na Slovensku. Využívame metódu grafického zobrazenia, a tiež štatistické metódy pre overenie stanovených predpokladov.

4 Výsledky výskumu a diskusia

Na základe štúdia zahraničných a domácich literárnych a iných zdrojov sme realizovali výskum, ktorého výsledky sú uvedené v dizertačnej práci.[2] Pri definovaní hlavného cieľa a čiastkových cieľov dizertačnej práce sme si stanovili aj päť hypotéz, ktoré v tomto príspevku štatisticky vyhodnocujeme a overujeme na základe nami uskutočneného výskumu.

Hypotéza č. 1

H0: „Predpokladáme, že medzi veľkosťou podniku a uplatňovaním moderných manažérskych metód existuje vzájomná závislosť."

H1: „Predpokladáme, že medzi veľkosťou podniku a uplatňovaním moderných manažérskych metód neexistuje vzájomná závislosť."

Pri posudzovaní danej hypotézy sme vyhodnocovali faktor veľkosti podniku v súvislosti s uplatňovaním, respektíve neuplatňovaním jednotlivých skúmaných moderných manažérskych metód. V rámci otázky týkajúcej sa veľkostnej kategórie podniku, sme identifikovali 68 mikro podnikov (33 %), 54 malých podnikov (27 %), 37 stredných podnikov (18 %) a 44 veľkých podnikov (22 %). Pri zisťovaní stavu uplatňovania trinástich moderných manažérskych metód a nástrojov sme rozlišovali odpoveď nie, neuplatňujeme a áno, uplatňujeme.

Na vyhodnotenie zozbieraných údajov sme použili Cramérovo V. Cramérov koeficient sa používa na meranie vzájomných vzťahov u nominálnych premenných, a to u dichotomickej premennej (možnosti áno/nie) a premennej, ktorá nadobúda viacero kategórií, v našom prípade veľkosť podniku. Našou otázkou je, či medzi jednotlivými dvojicami hodnôt je vzájomná závislosť a ak je, aký je charakter a miery tejto závislosti. Výsledok je podobný korelačného koeficientu, pričom nadobúda hodnoty od 0 (žiadna závislosť) po 1 (úplná závislosť). Výsledky korelačnej analýzy obsahuje Tabuľka č. 2. Na základe výstupnej tabuľky môžeme zhodnotiť, že korelácia medzi veľkosťou podniku a uplatňovaním metódy prieskumov angažovanosti zamestnancov (employee engagement surveys) dosahuje hodnotu 0,44, čo predstavuje najsilnejšiu vzájomnú závislosť v rámci uvádzanej analýzy. Významnejšiu mieru vzájomnej závislosti možno pozorovať tiež pri nástrojoch analýzy veľkých dát (big data analytics), ktorá dosahuje hodnotu 0,36 a pri strategickom plánovaní (strategic planning), kedy koeficient nadobúda hodnotu 0,33. V týchto prípadoch, ak je koeficient korelácie v rozmedzí 0,3 – 0,5 ide o strednú závislosť. Keďže platí, že čím sa hodnoty blížia k nule, tým je závislosť medzi skúmanými premennými menšia, nízku mieru vzájomnej závislosti uplatňovania metódy od veľkosti podniku možno pozorovať pri metóde digitálnej transformácie (digital transformation), kde Cramerov koeficient má hodnotu 0,10, CRM s koeficientom 0,11 a pri metóde redukovania komplexnosti (complexity reduction) s hodnotou koeficienta 0,12. V ostatných prípadoch ide o malú, respektíve triviálnu koreláciu. Keďže pri všetkých skúmaných metódach existuje väčšia, či menšia závislosť od veľkosti podniku, **prijímame hypotézu H0**.

[2] ČAMBALÍKOVÁ, Andrea. (2017). *Moderné trendy v manažmente a ich uplatňovanie v podnikoch na Slovensku: dizertačná práca*. Bratislava, 2017, 149 s. Fakulta podnikového manažmentu EU. Školiteľ: Ľuboslav Szabo.

 ISBN 978-80-225-4656-0

Tabuľka 2
Vzájomná závislosť medzi veľkosťou podniku a uplatňovaním moderných manažérskych metód

Metóda	Cramer´s V
Balanced Scorecard	0,25
Benchmarking	0,30
Big Data Analytics	0,36
Complexity Reduction	0,12
CRM	0,11
Digital Transformation	0,10
Employee Engagement Surveys	0,44
Change Management	0,31
Satisfaction and Loyalty Management	0,15
Social Media Programs	0,23
Strategic Planning	0,33
Talent Management	0,32
Time Management	0,14

Zdroj: vlastné spracovanie

Hypotéza č. 2

H0: „Predpokladáme, že medzi podnikmi so zahraničnou účasťou a 100 % slovenskými podnikmi neexistuje štatisticky významný rozdiel v miere využívania metódy strategického plánovania.“

H1: „Predpokladáme, že medzi podnikmi so zahraničnou účasťou a 100 % slovenskými podnikmi existuje štatisticky významný rozdiel v miere využívania metódy strategického plánovania.“

Pri riešení druhého predpokladu, pri porovnávaní kvalitatívnych veličín, aplikujeme chí-kvadrát test, ktorý overuje, či môžu byť rozdiely skutočných a očakávaných početností iba náhodné, pričom premenné sú nezávislé alebo štatisticky významné, kedy sú premenné závislé. V našom prípade sa skúmala možná závislosť medzi zahraničnou kapitálovou účasťou a uplatňovaním strategického plánovania podnikmi. Vzorka obsahovala 203 podnikov, 127 čisto slovenských a 76 so zahraničnou účasťou (100 % zahraničné, väčšinovo zahraničné, väčšinovo slovenské). Získané údaje boli zaznamenané do kontingenčnej tabuľky (Tabuľka č. 3). Nezávislou premennou bola kapitálová štruktúra a závislou uplatňovanie metódy strategického plánovania. Keďže tabuľková hodnota Chí-kvadrátu (na hladine 0,05) = 3,84 nie je väčšia ako vypočítaná hodnota (11,24) konštatujeme, že máme dostatočné dôkazy na to, aby sme zhodnotili, že **hypotézu H0 zamietame a prijímame alternatívna hypotézu H1**. Platí, že v našej výskumnej vzorke existuje medzi premennými kapitálová štruktúra a uplatňovanie metódy strategického plánovania štatisticky významný rozdiel.

Tabuľka 3
Chí kvadrát test

Kapitál	STRATEGIC PLANNING		Total
	neuplatňujeme	uplatňujeme	
so zahraničnou účasťou	10,00	66,00	76,00
	13,16%	86,84%	100,00%
	18,52%	44,30%	37,44%
	4,93%	32,51%	37,44%
100% slovenský	44,00	83,00	127,00
	34,65%	65,35%	100,00%
	81,48%	55,70%	62,56%
	21,67%	40,89%	62,56%
Total	54,00	149,00	203,00
	26,60%	73,40%	100,00%
	100,00%	100,00%	100,00%
	26,60%	73,40%	100,00%
	Value	*df*	*Asymp. Sig. (2-tailed)*
Pearson Chi-Square	11,24	1	*,001*

Zdroj: vlastné spracovanie

Hypotéza č. 3

H0: „Pri náraste spokojnosti očakávame rast výkonnosti aspoň pri jednej zo skúmaných moderných manažérskych metód.“

H1: „Pri náraste spokojnosti nerastie výkonnosť pri žiadnej zo skúmaných moderných manažérskych metód.“

Daný predpoklad budeme riešiť regresiou, ktorá znázorňuje príčinnú závislosť, kedy jeden ukazovateľ predstavuje príčinu a druhý následok. V našom prípade je príčinou nezávislá premenná, a to spokojnosť a následkom je závislá premenná, čiže v našom prípade výkonnosť. Výsledky z regresnej analýzy sú zobrazené v Tabuľke č. 5. Hodnota R predstavuje korelačný koeficient medzi spokojnosťou a výkonnosťou. Všetky hodnoty sú kladné, čiže pri všetkých trinástich manažérskych metódach ide o pozitívnu koreláciu medzi spokojnosťou a výkonnosťou. Hodnoty blížiace sa k nule reprezentujú nízku zaznamenanú mieru korelácie, a to v prípade benchmarkingu a strategického plánovania. Naopak, ak sa R blíži k 1, sila korelácie sa zvyšuje. V našom prípade môžeme najsilnejšiu koreláciu pozorovať pri big data analytics, balanced scorecard a complexity reduction. Hodnota R square predstavuje koeficient determinácie, ktorý opisuje koľko % variability závislej premennej je spôsobených nezávislou premennou. Čiže v prípade big data analytics, kde je táto hodnota najvyššia, možno povedať, že to ako rástla výkonnosť podniku vplyvom daného nástroja ovplyvnilo 35 % rastu spokojnosti. Hodnota B predstavuje koeficient regresie, pričom v zátvorke uvádzame hodnotu

 ISBN 978-80-225-4656-0

štandardnej chyby. Náš predpoklad sa potvrdil je štatisticky významný, ak hladina významnosti je menšia ako 0,05. To nastalo v prípade piatich manažérskych metód: balanced scorecard, big data analytics, complexity reduction, CRM a satisfaction and loyalty management, pri ktorých bol na základe analýzy preukázaný lineárny regresný vzťah. Keďže pri piatich metódach z trinástich bola preukázaná regresná závislosť spokojnosti a výkonnosti, **prijímame hypotézu H0.**

Tabuľka 4

Regresná analýza rastu výkonnosti pri raste spokojnosti

	B (std. error)	*R*	*R square*	*Sig.*
Balanced Scorecard	.47 (.14)	.54	.29	.003
Benchmarking	.09 (.15)	.09	.01	.558
Big Data Analytics	.62 (.15)	.59	.35	.000
Complexity Reduction	.39 (.16)	.44	.20	.020
CRM	.32 (.13)	.30	.09	.014
Digital Transformation	.18 (.15)	.20	.04	.254
Employee Engagement Surveys	.19 (.14)	.22	.05	.184
Change Management	.17 (16)	.16	.03	.294
Satisfaction and Loyalty Management	.35 (.15)	.32	.10	.024
Social Media Programs	.22 (.13)	.27	.07	.101
Strategic Planning	.02 (.14)	.02	.00	.857
Talent Management	.33 (.19)	.21	.06	.092
Time Management	.13 (.11)	.35	.04	.265

Zdroj: vlastné spracovanie

Hypotéza č. 4

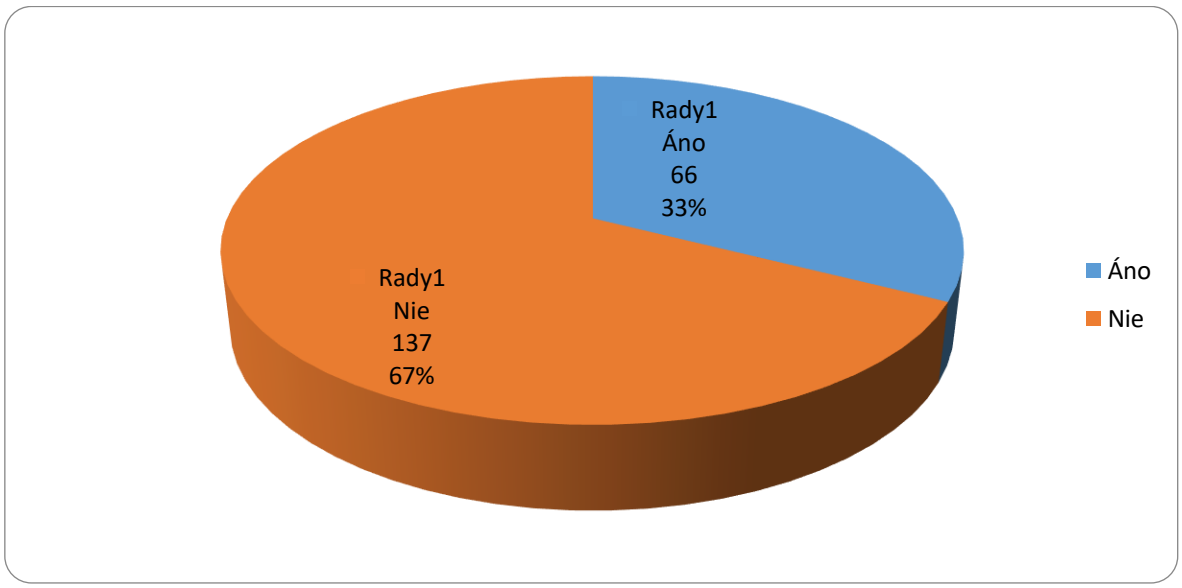
H0: „Predpokladáme, že aspoň tretina podnikov, ktoré vybrané moderné trendy poznali, no nevyužívali, uvažuje o ich zavedení v horizonte najbližších piatich rokov.“

H1: „Predpokladáme, že ani tretina podnikov, ktoré vybrané moderné trendy poznali, no nevyužívali, neuvažuje o ich zavedení v horizonte najbližších piatich rokov.“

Na otázku, či plánujú podniky zaviesť moderné manažérske nástroje, ktoré doposiaľ nevyužívali do svojej riadiacej praxe v horizonte najbližších piatich rokov, odpovedalo všetkých 203 podnikov zo skúmanej vzorky, pričom 66 podnikov, ktoré predstavovali po zaokrúhlení 33 % sa vyjadrilo, že o tom uvažuje. Výsledky sú znázornené v Grafe č. 1. Keďže ide presne o jednu tretinu podnikov, **hypotézu H0 prijímame**.

 ISBN 978-80-225-4656-0

Graf 1
Predpoklady uplatňovania doteraz neuplatňovaných manažérskych nástrojov v horizonte 5 rokov (overenie hypotézy)



Zdroj: vlastné spracovanie

5 Záver

V súčasnom rýchlo sa meniacom podnikateľskom prostredí si nemôže byť nikto istý úspechom, a práve preto je dôležité v mnohých prípadoch sa podriadiť novým myšlienkovým smerom. Neexistuje žiaden zaručený „recept“ na úspech podnikateľského subjektu v konkurenčnom prostredí. Každý podnik si musí určiť vlastný postup úspešnosti a byť prispôsobivý neustálym zmenám v hospodárstve.[3]

Pri nami stanovenej hypotéze, že medzi veľkosťou podniku a uplatňovaním moderných trendov v manažmente existuje vzájomná závislosť sa štatisticky významne preukázala stredná miera korelácie pri metóde prieskumov angažovanosti zamestnancov (employee engagement surveys[4]) a metóde analýzy veľkých dát (big data analytics[5]). Vzájomná závislosť sa líšila pri jednotlivých metódach, nadobúdala však charakter od triviálnej a až po strednú mieru závislosti. Predpokladali sme tiež, že medzi podnikmi so zahraničnou účasťou a 100 % slovenskými podnikmi neexistuje štatisticky významný rozdiel v miere využívania metódy strategického plánovania[6]. Výskum však potvrdil, že v tomto prípade existuje medzi premennými kapitálová štruktúra a uplatňovanie metódy strategického plánovania štatisticky významný rozdiel. Kapitálová štruktúra podniku mala najväčší vplyv pri nástrojoch big data analytics, digital transformation[7], employee engagement surveys, change management[8], talent

[3] RICHNÁK, Patrik - PORUBANOVÁ, Klaudia. (2018). *Modern Trends in Business Logistics: Corporate Logistics in the 21st Century*. Praha: Wolters Kluwer, 2018, 133 s. ISBN 978-80-7598-183-7.
[4] BAIN & COMPANY. (2018). *Employee Engagement Surveys*. [online]. [cit. 15-10-2019]. Dostupné na internete: <https://www.bain.com/insights/management-tools-employee-engagement-surveys/>
[5] BAIN & COMPANY. (2017). *Big Data Analytics*. [online]. [cit. 15-10-2019]. Dostupné na internete: <https://www.bain.com/insights/management-tools-big-data-analytics/>
[6] BAIN & COMPANY. (2018). *Strategic Planning*. [online]. [cit. 15-10-2019]. Dostupné na internete: <https://www.bain.com/insights/management-tools-strategic-planning/>
[7] BAIN & COMPANY. (2018). *Digital Transformation*. [online]. [cit. 15-10-2019]. Dostupné na internete: <https://www.bain.com/insights/management-tools-digital-transformation/>
[8] BAIN & COMPANY. (2018). *Change Management Programs*. [online]. [cit. 15-10-2019]. Dostupné na internete: <https://www.bain.com/insights/management-tools-change-management-programs/>

management, time management[9], kedy ich v štatisticky významne väčšej miere využívali podniky so zahraničnou účasťou. Výskum potvrdil, že veľkostná kategória nemá vplyv na mieru spokojnosti s využívaním CRM[10], ale ide práve o vzťah spokojnosti a výkonnosti, keď pri všetkých trinástich manažérskych metódach ide o pozitívnu koreláciu medzi spokojnosťou a výkonnosťou. Najsilnejšia korelácia existuje pri big data analytics, balanced scorecard[11] a complexity reduction[12], ktoré sú v najmenšej miere uplatňovanými nástrojmi, zároveň aj spokojnosť s nimi bola hodnotená nižšie v porovnaní s ostatnými nástrojmi, avšak pri vyššej spokojnosti existoval väčší vplyv na zvýšenie výkonnosti. Výskum potvrdil náš predpoklad, že aspoň tretina podnikov, ktoré vybrané moderné trendy poznali, no nevyužívali, uvažuje o ich zavedení v horizonte najbližších piatich rokov. Zvyšné dve tretiny podnikov o tom neuvažujú, pretože to nepovažujú za potrebné najmä vzhľadom k veľkosti a odvetviu ich podnikania, sú spokojní s aktuálne využívanými metódami, využívajú všetky, respektíve väčšinu zo skúmaných metód a nemajú dostatok personálnych, finančných a časových zdrojov.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0109/17 v rozsahu 100 %.

Použitá literatúra (References)

Bain & Company. (2018). *Employee Engagement Surveys.* [online]. [cit. 15-10-2019]. Dostupné na internete: <https://www.bain.com/insights/management-tools-employee-engagement-surveys/>

Bain & Company. (2017). *Big Data Analytics.* [online]. [cit. 15-10-2019]. Dostupné na internete: <https://www.bain.com/insights/management-tools-big-data-analytics/>

Bain & Company. (2018). *Strategic Planning.* [online]. [cit. 15-10-2019]. Dostupné na internete: <https://www.bain.com/insights/management-tools-strategic-planning/>

Bain & Company. (2018). *Digital Transformation.* [online]. [cit. 15-10-2019]. Dostupné na internete: <https://www.bain.com/insights/management-tools-digital-transformation/>

Bain & Company. (2018). *Change Management Programs.* [online]. [cit. 15-10-2019]. Dostupné na internete: <https://www.bain.com/insights/management-tools-change-management-programs/>

Bain & Company. (2018). *Organizational Time Management.* [online]. [cit. 15-10-2019]. Dostupné na internete: <https://www.bain.com/insights/management-tools-organizational-time-management/>

Bain & Company. (2018). *Customer Relationship Management.* [online]. [cit. 15-10-2019]. Dostupné na internete: <https://www.bain.com/insights/management-tools-customer-relationship-management/>

[9] BAIN & COMPANY. (2018). *Organizational Time Management.* [online]. [cit. 15-10-2019]. Dostupné na internete: <https://www.bain.com/insights/management-tools-organizational-time-management/>

[10] BAIN & COMPANY. (2018). *Customer Relationship Management.* [online]. [cit. 15-10-2019]. Dostupné na internete: <https://www.bain.com/insights/management-tools-customer-relationship-management/>

[11] BAIN & COMPANY. (2018). *Balanced Scorecard.* [online]. [cit. 15-10-2019]. Dostupné na internete: <https://www.bain.com/insights/management-tools-balanced-scorecard/>

[12] BAIN & COMPANY. (2018). *Complexity Reduction.* [online]. [cit. 15-10-2019]. Dostupné na internete: <https://www.bain.com/insights/management-tools-complexity-reduction/>

Bain & Company. (2018). *Balanced Scorecard.* [online]. [cit. 15-10-2019]. Dostupné na internete: <https://www.bain.com/insights/management-tools-balanced-scorecard/>

Bain & Company. (2018). *Complexity Reduction.* [online]. [cit. 15-10-2019]. Dostupné na internete: <https://www.bain.com/insights/management-tools-complexity-reduction/>

Porubanová, K., Richnák, P. (2017). Usability of Intangible Assets in the Terms of Manufacturing Companies. In *AD ALTA: journal of interdisciplinary research*. - Hradec Králové : MAGNANIMITAS, 2017. ISSN 2464-6733, 2017, vol. 7, č. 2, s. 177-180.

Richnák, P., Porubanová, K. (2018). *Modern Trends in Business Logistics: Corporate Logistics in the 21st Century.* Praha: Wolters Kluwer, 2018, 133 s. ISBN 978-80-7598-183-7.

Rigby, D., Bolodeau, B. (2018). *Management Tools & Trends.* [online]. [cit. 10-10-2019]. Dostupné na internete: <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2017/>

Rigby, D., Bolodeau, B. (2018). *A history of Bain's Management Tools & Trends survey.* [online]. [cit. 14-10-2019]. Dostupné na internete: < https://www.bain.com/insights/management-tools-about-the-survey/>

Contact

Ing. Andrea Čambalíková, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: andrea.cambalikova@euba.sk

prof. Ing. Ľuboslav Szabo, CSc.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: luboslav.szabo@euba.sk

ISBN 978-80-225-4656-0