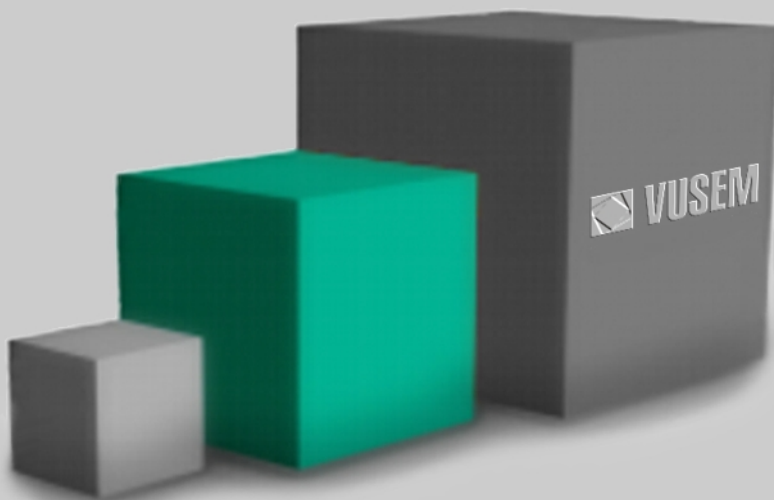




Vedecký časopis
Výskumného ústavu ekonomiky
a manažmentu

Výkonnosť podniku
Ročník I
Číslo 2/2011

ISSN 1338-435X

Výkonnosť podniku

UPLATŇOVANIE ÚČTOVNÝCH A DAŇOVÝCH ODPISOV
DLHODOBÉHO MAJETKU V MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOKCH

KOMPARÁCIA VPLYVU SEZÓNOSTI NA VÝROBNÝ PODNIK
A PODNIK POSKYTUJÚCI SLUŽBY

SYSTÉM RIADENIA VZŤAHOV SO ZÁKAZNÍKMI
V MALOOBCHODNEJ PREDAJNI A MOŽNOSTI JEHO ČIASTKOVEJ
OPTIMALIZÁCIE

JE LIDSKÝ KAPITÁL PRO PODNIK DŮLEŽITÝ?

NÁVŠTĚVNOST MĚSTA ZLÍNA A JEHO BLÍZKÉHO OKOLÍ

Výkonnosť podniku

Vydavateľ

Výskumný ústav ekonomiky a manažmentu, s.r.o.
Francisciho 910/8
058 01 Poprad

Cieľom časopisu je publikovanie vedeckých príspevkov a pôvodných vedeckých štúdií, diskusných príspevkov, informácií a recenzií v oblasti výkonnosti podniku. Vydávaním vedeckého časopisu chceme prispieť k rozvoju vybraných oblastí ekonomiky a manažmentu podniku z hľadiska teoretických poznatkov a praktických skúseností aplikovaných v hospodárskej praxi nielen na Slovensku.

Príspevky uverejnené v časopise sú recenzované dvoma nezávislými recenzentmi, ktorí ich posudzujú anonymne. O prijatí alebo neprijatí príspevku do časopisu autorov informujeme pred vydaním daného čísla časopisu.

Redakčná rada

prof. Ing. Peter Sakál, CSc.
Slovenská technická Univerzita v Bratislave, Slovenská republika
prof. Ing. Valerij Konstantinovič Lozenko, DrSc.
Moscow Power Engineering Institute Technical University, Russia
prof. Ing. Larisa Alexejevna Ismagilova, DrSc.
Ufa State Aviation Technical University, Russia
prof. Ing. Nina Ivanovna Klimova, DrSc.
Institute of social and economic researches of Ufa scientific centre of Russian Academy of Science
prof. Ing. Damir Achnafovič Gajnanov, DrSc.
Institute of social and economic researches of Ufa scientific centre of Russian Academy of Science
doc. Ing. Svetlana Alexandrovna Kirillova, Csc.
Institute of social and economic researches of Ufa scientific centre of Russian Academy of Science
doc. Ing. Pavol Molnár, CSc.
Paneurópska vysoká škola v Bratislave, Slovenská republika
Ing. Vladimír Hladlovský, PhD.
Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Slovenská republika
Ing. Gabriela Hrdinová
Slovenská technická Univerzita v Bratislave, Slovenská republika
doc. RNDr. Ladislav Kulčár, CSc.
Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Slovenská republika
Ing. Veronika Kuchárová MačKayová, PhD.
Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Slovenská republika
Ing. Zuzana Závadská
Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Slovenská republika
doc. Ing. František Lipták, DrSc.
Univerzita Tomáša Baťu v Zlíne, Česká republika
Ing. Branislav Sekera, PhD.
Investment & Business Consulting, s.r.o. v Trnave, Slovenská republika
Ing. Katarína Zimermanová, PhD.
Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Slovenská republika
Ing. Zdenka Gyurák Babel'ová, PhD.
Slovenská technická univerzita v Bratislave, Slovenská republika
Ing. Jaroslav Bednarik, PhD.
Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, Slovenská republika

Vedecký redaktor

doc. Ing. Ján Závadský, PhD.
Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Slovenská republika

Nevyžiadané rukopisy a obrazový materiál nevraciamy. Kopírovanie, opakované publikovanie alebo rozširovanie časopisu alebo jeho časti sa povoľuje len s výhradným súhlasom vydavateľa. Stanoviská autorov nie sú stanoviskami Výskumného ústavu ekonomiky a manažmentu.

Obsah

Vedecké state

Katarína Zimermanová

Uplatňovanie účtovných a daňových odpisov dlhodobého majetku v malých a stredných podnikoch..... 4

Application of property book depreciations and tax depreciations of fixed assets in Small and Medium-sized Enterprises

Silvie Chudárková

Je lidský kapitál pro podnik důležitý..... 15

Is Human Capital Important For Enterprise?

Lukáš Turčok, Andrea Rusňáková

Systém riadenia vzťahov so zákazníkmi v maloobchodnej predajni a možnosti jeho čiastkovej optimalizácie 23

The system of customer relationship management in retail shop and the possibilities of sub-optimization

Monika Hotáková

Vplyv investícií na inovácie 32

Investment impact on Innovation

Ján Závadský

Teoretické východiská riadenia výkonnosti podnikových procesov 46

Theoretical basis of Business Process Performance Management

Petr Juříček

Podnikový sektor v Moravskoslezském kraji a jeho perspektiva 58

Enterprise sector in Moravian-Silesian Region and its perspectives

Gabriela Gromanová

Komparácia vplyvu sezónnosti na výrobný podnik a podnik poskytujúci služby 71

Comparasion of seasonality in manufacturing corporation and in enterprise providing services

Dana Šramková

Návštevnosť mesta Zlína a jeho blízkeho okolí..... 81

Visit Rate of Town Zlin and its Vicinity

Maroš Kaleta, Nikola Varechová

Výskum spokojnosti s prácou zdravotných sestier 89

Job Satisfaction survey of nurses

Uplatňovanie účtovných a daňových odpisov dlhodobého majetku v malých a stredných podnikoch

Application of property book depreciations and tax depreciations of fixed assets in Small and Medium-sized Enterprises

Ing. Katarína Zimermanová, PhD.

Abstract

The article deals with long-term property, its characteristics and its depreciation due to actual Slovak legislation, analyses and presents results of searching depreciation administering book and tax depreciation in small and medium-sized enterprises.

Key Words

Property. Tangible property. Intangible property. Long-term assets. Short-term assest. Property depreciation. Small and Medium-sized Enterprises.

Abstrakt

Stať sa zaoberá dlhodobým majetkom podniku a jeho charakteristikou, odpisovaním podľa aktuálnej platnej legislatívy, analyzuje a prezentuje výsledky vlastného skúmania uplatňovania účtovných a daňových odpisov v malých a stredných podnikoch.

Kľúčové slová

Majetok. Hnuteľný majetok. Nehnuteľný majetok. Neobežný majetok. Obežný majetok. Odpisy majetku. Malé a stredné podniky.

JEL Classification: M21

Úvod

Zabezpečenie plynulého chodu podniku podmieňuje existencia produkčných (výrobných) faktorov, ktoré sú vstupmi do podnikového transformačného procesu a manažéri sa v úsilí o efektívne fungovanie podniku snažia naplniť a zabezpečiť relevantnú štruktúru výrobných faktorov a snažia sa o ich optimálnu kombináciu.

Výsledkom transformácie vstupov (produkčných faktorov), ktoré priamo vstupujú do podnikového transformačného procesu, i tie, ktoré pôsobia vo forme činností, sú výstupy – výrobky alebo poskytnuté služby. Súčasťou a často podstatnou zložkou podnikových produkčných faktorov je neobežný majetok podniku, ktorý postupne prenáša svoju hodnotu do hodnoty vyprodukovaných výrobkov alebo služieb a významne tak ovplyvňuje hospodárenie podniku.

1. Cieľ, materiál a metodika

Majetok v konkrétnych podnikoch sa vyskytuje v rôznej štruktúre, aj jeho využívanie môže byť rôzne, a to v závislosti od mnohých faktorov – napríklad od odvetvia, v ktorom podnik pôsobí, od veľkosti podniku, počtu zamestnancov, životného cyklu podniku aj produktu a pod.

Cieľom state je charakterizovať majetok podniku s dôrazom na dlhodobý majetok, definovať majetkovú štruktúru, možné spôsoby obstarania dlhodobého majetku, jeho využívanie vo vzťahu k nákladom podniku, do ktorých sa hodnota neobežného majetku prenáša prostredníctvom odpisov a prezentovať výsledky vlastného skúmania uplatňovania daňových a účtovných odpisov v praxi malých a stredných podnikov. Na základe výsledkov skúmania porovnať teóriu a prax a formulovať závery a možné návrhy, ktoré môžu eliminovať disproporcie medzi teóriou a praxou.

Stať obsahuje teoretické východiská zabezpečovania podnikových činností majetkom podniku, obstarávania a odpisovania dlhodobého majetku. Charakterizuje majetok podniku, majetkovú štruktúru, odpisovanie dlhodobého hmotného a nehmotného majetku podniku podľa aktuálnej

legislatívy platnej v Slovenskej republike a prezentuje výsledky vlastného skúmania uplatňovania účtovných a daňových odpisov v praxi slovenských malých a stredných podnikov. Využívame viaceré metódy, najmä analýzu, exploráciu, porovnávanie, matematicko-štatistické metódy, syntézu a dedukciu.

Na zistenie uplatňovania odpisovania dlhodobého majetku malými a strednými podnikmi sme v mesiaci apríl 2011 realizovali prieskum, v rámci ktorého sme náhodným výberom kontaktovali a oslovili predstaviteľov sto malých a stredných podnikov v Slovenskej republike s cieľom zistiť, či realizujú odpisovanie dlhodobého majetku a či uplatňujú účtovné aj daňové odpisy.

Využili sme exploráciu, hlavným nástrojom zisťovania bol krátky dotazník, ktorý sme potenciálnym respondentom distribuovali elektronicky, poštou, osobne a sprostredkované s využitím osobných kontaktov iných respondentov. Návratnosť dotazníkov bola 76 %, konkrétne výsledky zisťovania sú uvedené nižšie.

Dotazník obsahoval identifikačné otázky, ktoré umožňujú klasifikovať a triediť podniky podľa veľkosti, právnej formy podnikania a odvetvovej príslušnosti. Ďalej sme zisťovali, či respondenti účtujú v sústave jednoduchého alebo podvojného účtovníctva. Ďalšie otázky boli zamerané na odpisovanie majetku podniku s cieľom overiť, či realizujú účtovné aj daňové odpisovanie. V závere sme poskytli respondentom priestor na vyjadrenie vlastných názorov a postojov k analyzovanej problematike.

Za veľmi významný zdroj informácií považujeme osobné rozhovory s manažérmi a majiteľmi podnikov.

2. Majetok podniku

Malé a stredné podniky „predstavujú súčasť podnikateľského prostredia, charakter ich činnosti v minulosti zodpovedal i súčasnej modernej zákonnej úprave. Ich prevažujúci, rozhodujúci podiel na celkovom počte podnikateľských subjektov je charakteristický najmä pre prostredie označované ako trhovú alebo zmiešanú ekonomiku“ (Janičková, 2010, s. 31). V podmienkach Slovenskej republiky neexistovala samostatná definícia malých a stredných podnikov do roku 1995. Rastúci význam malého a stredného podnikania pre národné hospodárstvo však vytvoril tlak na zavedenie samostatnej definície malých a stredných podnikov.

Od roku 1995 vymedzoval kategóriu malý a stredný podnik zákon č. 100/95 Zb. o štátnej podpore MSP na základe kvantitatívneho kritéria, t. j. počtu zamestnancov. Toto kritérium zaradenia podniku do kategórie MSP však dostatočne nevypovedalo o skutočnej veľkosti podniku, preto bol v roku 1999 prijatý zákon č. 231/1999 Zb. o štátnej pomoci, ktorý priniesol viacero zmien.

Od 1. 1. 2000 sa malým podnikateľom rozumel podnikateľ, ktorý zamestnáva menej ako 50 zamestnancov, dosahuje ročný obrát najviac 7 mil. EUR alebo vykazuje v účtovnej závierke hospodársky výsledok najviac 50 mil. EUR a je ekonomicky nezávislý. Stredný podnikateľ bol definovaný ako podnikateľ, ktorý zamestnáva menej ako 250 zamestnancov, dosahuje ročný obrát najviac 40 mil. EUR alebo vykazuje v účtovnej závierke hospodársky výsledok najviac 27 mil. EUR.

V súčasnosti platné členenie vychádza z odporúčania Komisie 2003/361/ES zo 6. mája 2003 o definícii malých a stredných podnikov (Ú. v. ES L 124, 20.5.2003, s. 36). Kategóriu mikro, malých a stredných podnikov (MSP) tvoria podniky, ktoré zamestnávajú menej ako 250 osôb a ktorých ročný obrát nepresahuje 50 miliónov euro a/alebo celková ročná súvaha nepresahuje 43 miliónov EUR. V rámci kategórie MSP sa malý podnik definuje ako podnik, ktorý zamestnáva menej ako 50 osôb a ktorého ročný obrát a/alebo celková ročná súvaha nepresahuje 10 miliónov EUR. V rámci kategórie MSP sa mikro podnik definuje ako podnik, ktorý zamestnáva menej ako 10 osôb a ktorého ročný obrát a/alebo celková ročná súvaha nepresahuje 2 milión EUR.

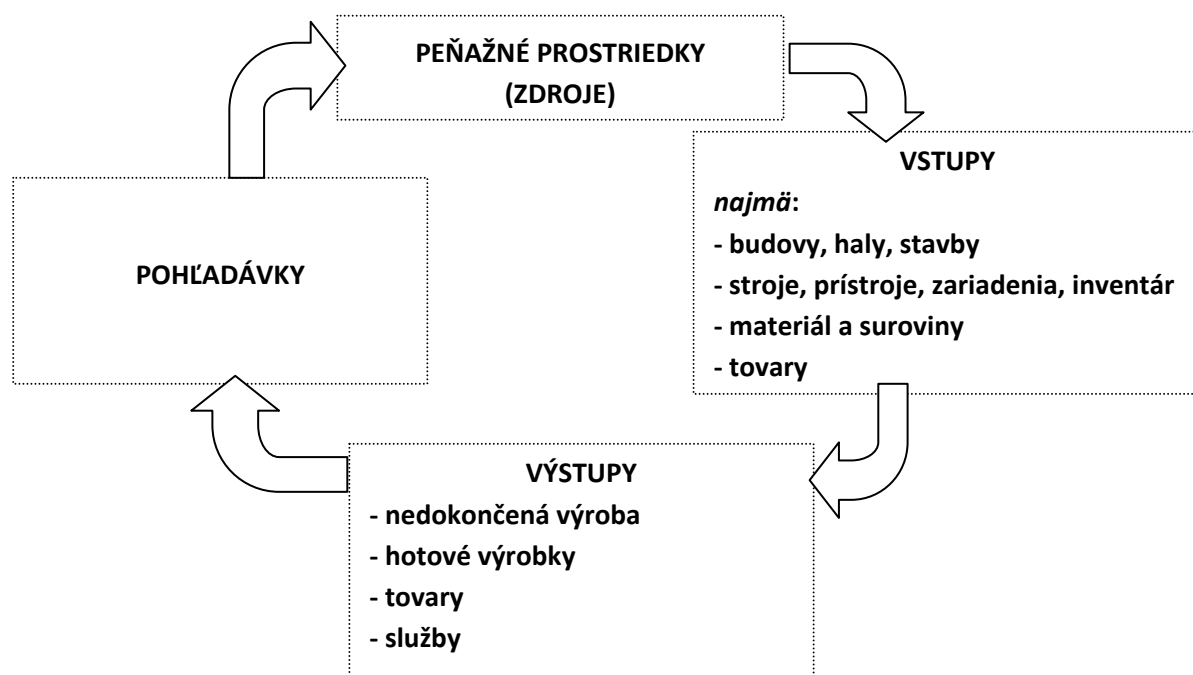
Podnikanie si vyžaduje vstupy alebo zdroje v určitej štruktúre; okrem ľudských zdrojov – manažérov a kvalifikovaných zamestnancov - hmotné alebo iné zložky majetku, a to najmä v závislosti od predmetu činnosti podniku, ako aj od rozsahu jeho činnosti. Niektoré podnikateľské aktivity môžu okrem pracovnej sily vyžadovať napríklad budovy, výrobné haly, stroje, dopravné prostriedky, prístroje a zariadenia, suroviny a materiál, pohonné látky a pod., iné možno iba počítať a pripojenie na internet. Je na rozhodnutí majiteľov alebo manažérov podniku, či potrebný majetok bude vo vlastníctve podniku, alebo ho získajú iným spôsobom. Od nevyhnutnej štruktúry majetku podniku závisí aj potreba kapitálu na ich pokrytie.

Podnikovohospodárska teória produkčné faktory ďalej štruktúruje a systematizuje. Konkrétne zloženie hmotných, nehmotných a finančných prostriedkov, ktoré podnik vlastní a využíva na realizáciu svojich činností sa označuje ako majetok podniku.

Podnik zabezpečuje a využíva majetok už v súvislosti s jeho založením a vznikom a potom následne na zabezpečenie realizácie svojich činností a získanie prostriedkov na ďalší rozvoj podniku. Hovoríme o kolobehu majetku podniku, ktorý znázorňujeme na obrázku 1; abstrahujeme od faktora času a neberieme do úvahy dobu obratu dlhodobého a krátkodobého majetku a zdrojov ich krytia.

Pokiaľ ide o legislatívne vymedzenie majetku, v obchodnom zákonníku je majetok podniku spomenutý v definícii podniku, nie je samostatne definovaný. V § 5 sa uvádza, že k podniku patria veci, práva a iné majetkové hodnoty, ktoré patria podnikateľovi a slúžia na prevádzkovania podniku alebo vzhľadom na svoju povahu majú tomuto účelu slúžiť. Podnik je súbor hmotných, osobných a nehmotných zložiek podnikania. Ďalej zákon používa pojem obchodný majetok, obchodné imanie a čisté obchodné imanie. Obchodné imanie je súbor obchodného majetku a záväzkov a čisté obchodné imanie je rozdiel medzi obchodným majetkom a záväzkami, ktoré podniku vznikli v súvislosti s podnikaním.

Obrázok 1 Kolobeh majetku podniku



Zákon o dani z príjmov v § 2 písm. c) definuje obchodný majetok ako súhrn majetkových hodnôt, a to vecí, pohľadávok a iných práv a peniazmi ocenených iných hodnôt, ktoré má fyzická osoba s príjmami podľa § 6 vo vlastníctve a ktoré sa využívajú na dosiahnutie, zabezpečenie a udržanie týchto príjmov, o ktorých táto fyzická osoba účtuje alebo účtovala, 1) eviduje alebo evidovala podľa § 6 ods. 11 alebo 14; obchodným majetkom podľa tohto ustanovenia je aj hmotný majetok obstarávaný formou finančného prenájmu

Podľa zákona o účtovníctve (§ 2 ods. 4) majetkom účtovnej jednotky (fyzickej alebo právnickej osoby, ktorá vedie účtovníctvo) sú aktíva, ktoré sú výsledkom minulých udalostí, dajú sa spoľahlivo oceniť, účtovná jednotka ich vykazuje v účtovnej závierke v súvahe alebo vo výkaze majetku a záväzkov, aktívami je majetok a iné aktíva z ktorých plynú ekonomické úžitky účtovnej jednotke.

2.1. Členenie majetku podniku, obstarávanie majetku

Majetok podniku možno členiť podľa viacerých hľadísk – napríklad podľa jeho formy, z časového hľadiska, z hľadiska likvidnosti, podľa pôsobenia majetku podniku v jeho hospodárskych procesoch. Tento pohľad je typický pre teóriu, malí a strední podnikatelia v praxi zvyčajne nepotrebujú poznať pravidlá a zásady členenia majetku a osobitosti jeho evidencie, oceňovania a účtovania, čo dokazujú aj výsledky prieskumu uvedené v časti 3. V praxi je to konkrétny majetok a podnikateľa zaujíma najmä

jeho účel, kritériá členenia a teoretické východiská, ako aj ich význam sú známe najmä ekonómom a účtovníkom podnikov.

Pod majetkovou štruktúrou rozumieme štruktúru aktív podniku tak, ako je zaznamenaná na strane aktív v súvahe podniku (Vlachynský, 2006). Podnikatelia v Slovenskej republike zostavujú súvahu, kde je majetok na strane aktív členený takto: neobežný majetok (dlhodobý nehmotný, dlhodobý hmotný a dlhodobý finančný majetok), obehý majetok (zásoby, dlhodobé pohľadávky, krátkodobé pohľadávky, finančné účty – krátkodobý finančný majetok) a časové rozlíšenie aktív. Najčastejšie sa štruktúra majetku vyjadruje v percentách ako podiel hodnoty určitej skupiny majetku na celkovej hodnote majetku podniku, prípadne ako podiel určitej podskupiny majetku podniku na objeme skupiny (napríklad podiel dlhodobého nehmotného majetku na neobežnom majetku).

Podľa spôsobu pôsobenia v hospodárskom procese účtovnej jednotky sa člení majetok na neobežný a obehý (obrázok 2). Podobne sa člení majetok v súvahe podniku.

Obrázok 2 Členenie majetku podľa spôsobu jeho pôsobenia v hospodárskom procese

MAJETOK PODNIKU	NEOBEŽNÝ	HMOTNÝ	pozemky, stavby
			samostatné hnutelné veci, súbory samostatne použiteľných hnutelných vecí so vstupnou cenou > 1 700 € a dobou použiteľnosti > jeden rok
		NEHMOTNÝ	aktivované náklady na vývoj, softvér, oceneľné práva (licencie, patenty, autorské práva), goodwill, so vstupnou cenou > 2 400 € a dobou použiteľnosti viac ako jeden rok
	OBEŽNÝ	FINANČNÝ	cenné papiere a podiely, pôžičky poskytnuté účtovnou jednotkou v konsolidovanom celku, dlhodobé pôžičky, umelecké diela, zbierky, predmety z drahých kovov a pozemky, ktoré sú obstarané za účelom dlhodobého uloženia voľných peňažných prostriedkov, vklady s držbou dlhšou ako jeden rok, dlhodobé pohľadávky z pôžičiek
		ZÁSoby	materiál – suroviny, pomocné látky, náhradné dielce, obaly
			nedokončená výroba – produkty, ktoré prešli výrobnými stupňami a nie sú už materiálom, polotovarom a nie sú ani hotovými výrobkami
			polotovary – produkty, ktoré neprešli všetkými stupňami a v ďalšom výrobnom procese sa dokončia
			výrobky – predmety vlastnej výroby určené na realizáciu mimo účtovnej jednotky
		POHLADÁVKY	tovar – všetko, čo podnik obstaráva za účelom predaja
			vznikajú z obchodných vzťahov voči odberateľom za predané a ešte nezaplatené produkty, z neuhradených nárokov podniku voči zamestnancom, voči iným právnickým a fyzickým osobám
		KRÁTKODOBÝ FINANČNÝ MAJETOK	peňažná hotovosť v pokladnici, ceniny (napr. poštové známky, kolky, stravné lístky), prijaté šeky, účty v bankách bez ohľadu na menu, krátkodobé cenné papiere a ostatný krátkodobý finančný majetok

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: LACOVÁ, Ľ. et al. 2010. Účtovníctvo. Ružomberok, VERBUM : 2010. 292 s. ISBN 978-80-8084-565-0.

Podľa postupov účtovania sa majetok člení na dlhodobý a krátkodobý. Súčasťou dlhodobého majetku je dlhodobý nehmotný, dlhodobý hmotný a dlhodobý finančný majetok a dlhodobé pohľadávky.

Do krátkodobého majetku patria: zásoby, krátkodobý finančný majetok a krátkodobé pohľadávky. Ide o členenie majetku podniku z časového hľadiska, pri ktorom doba použiteľnosti alebo splatnosti je viac ako jeden rok.

V stati sa zaoberáme dlhodobým majetkom podniku, ktorého doba použiteľnosti je viac ako jeden rok a spĺňa podmienky stanovenej vstupnej ceny pre dlhodobý hmotný a dlhodobý nehmotný majetok uvedené v Zákone o dani z príjmov.

Podnik môže získať majetok napríklad kúpou, resp. dodávateľským spôsobom, nadobudnutím práv na výsledky duševnej tvorivej činnosti, darovaním, môže ho vytvoriť ho vlastnou činnosťou, v malých a stredných podnikoch je veľmi častým spôsobom nadobudnutia majetku preradenie majetku

z osobného požívania do podnikania alebo nadobudnutím na základe nájomnej zmluvy s dohodnutým právom kúpy najatej veci – v prípade finančného lízingu.

Majetok viaže značný objem finančných prostriedkov podniku, ktoré sa uvoľňujú postupne počas doby životnosti majetku, počas jeho pôsobenia v podniku. Preto sa manažéri podnikov snažia využívať majetok podniku čo najefektívnejšie v snahe znižovať náklady na výrobu a zvyšovať svoj čistý zisk predajom produkcie (Turčok, 2010). Najčastejšie sledujú výkonové a časové využívanie dlhodobého majetku (Majtán, 2007) ako pomerové ukazovatele skutočného a potenciálneho času, resp. výkonu.

Jednotlivé zložky majetku podniku môže podnik zabezpečiť, resp. kryť z rôznych zdrojov – vlastných alebo cudzích, ktoré pochádzajú priamo z činnosti podniku alebo z externého prostredia, a to v ich čo najefektívnejšej kombinácii. Zdrojmi financovania podnikových potrieb sa v tejto stati podrobne nezaobráame. Hodnota majetku sa však používa ako jedna z východiskových napríklad pri finančno-ekonomických prepočtoch, najmä v „praktickej časti finančnej analýzy, ktorá odpovedá na otázku ako je na tom podnik po finančnej stránke, kde sú jeho silné a slabé miesta i to, ktoré činitele a akým smerom pôsobili na súčasnú finančnú situáciu“ (Hiadlovský, Král, 2006, s. 90). Zodpovední manažéri preto berú do úvahy štruktúru zdrojov krytia majetku a sledujú stav dlhodobého majetku v hodnotovom vyjadrení vo vstupných i zostatkových cenách.

2.2. Odpisovanie dlhodobého majetku

Neobežný majetok podnik používa dlhodobo, teda viac ako jeden rok. Majetok postupne prenáša svoju hodnotu do hodnoty produktu (výrobkov a služieb), a zároveň sa prostredníctvom odpisov zabezpečujú zdroje na financovanie - reprodukciu dlhodobého majetku podniku.

Stav a medziročná hodnota neobežného majetku podniku sa vykazuje v jednotlivých položkách súvahy zostavovanej k určitému časovému okamihu. Pri obstaraní dlhodobého majetku podnik (účtovná jednotka) zaradi majetok do svojej evidencie v sume, ktorá zodpovedá vstupnej cene predmetného dlhodobého majetku.

Oceňovanie dlhodobého majetku vychádza z platnej legislatívy, a to zo zákona o účtovníctve a zo zákona o dani z príjmov. Podniky vo svojej praxi môžu podľa zákona o účtovníctve využívať oceňovanie obstarávacou cenou, vlastnými nákladmi, menovitou hodnotou a reprodukčnou obstarávacou cenou.

Obstarávacia cena je cena, za ktorú bol majetok obstaraný a náklady, ktoré súviseli s jeho obstaraním; reprodukčná obstarávacia cena je cena, za ktorú by podnik majetok obstaral v čase, kedy o ňom účtuje; menovitá hodnota je cena uvedená na peňažných prostriedkoch a ceninách alebo suma, na ktorú pohľadávka alebo záväzok znie. Ocenenie vlastnými nákladmi sa využíva najmä pri oceňovaní majetku vytvoreného vlastnou činnosťou podniku, pričom vlastné náklady predstavujú objem priamych a nepriamych nákladov, ktoré podnik vynaložil na zhotovenie predmetného majetku.

Zákon o dani z príjmov používa v súvislosti s odpisovaním dlhodobého hmotného a dlhodobého nehmotného majetku pojem vstupná cena dlhodobého majetku. Vstupná cena majetku podľa zákona o dani z príjmov (§ 25) je – podobne ako v zákone o účtovníctve - stanovovaná v závislosti od spôsobu obstarania a spôsobu ocenenia majetku, možno uviesť, že všeobecne je tvorená cenou majetku a ďalšími nákladmi spojenými s jeho obstaraním. Ďalej môže byť súčasťou vstupnej ceny daň z pridanej hodnoty (podľa ustanovení § 5 ods. 5) a technické zhodnotenie, čo rovnako upravuje aj v zákone o účtovníctve.

Na obstaranie dlhodobého majetku vynaloží podnik zvyčajne naraz celú sumu rovnajúcu sa jeho vstupnej cene, bez ohľadu na to, či naň použil iba vlastné alebo cudzie zdroje, alebo ich kombináciu. Hodnota majetku sa však po jeho zaradení do používania mení postupne v závislosti od spôsobu a intenzity jeho používania a prenáša sa do hodnoty vytvoreného produktu.

Používaním i nepoužívaním sa majetok podniku opotrebová a podnik si podľa platnej legislatívy môže uplatniť náklady, ktoré zodpovedajú miere opotrebenia predmetného majetku. Ku koncu doby životnosti majetku podnik takto sústredí určitý objem peňažných prostriedkov, ktorý za predpokladu stabilných cien bude stačiť na nákup nového rovnako výkonného dlhodobého majetku.

Pod opotrebením (amortizáciou) majetku rozumieme postupnú a trvalú zmenu jeho prevádzkových a technických vlastností, pričom časom dochádza k nižšiemu výkonu majetku alebo jeho výkon si vyžaduje vynaloženie vyšších nákladov v porovnaní s novým majetkom. Podľa Majtána (2007) poznáme dva druhy opotrebovávania neobežného majetku podniku: fyzické a morálne.

Fyzické (materiálové) opotrebovávanie znamená zmenu hmotnej podstaty majetku a stratu úžitkovej hodnoty zmenou jeho technických vlastností, a to tak v dôsledku používania majetku podniku (ide o aktívne opotrebenie majetku), ako aj v dôsledku jeho nepoužívania (pasívne opotrebenie) v dôsledku vplyvu prírody (napríklad korózia v prípade zotrvania stroja alebo dopravného prostriedku v nekrytom priestore, kde pôsobia poveternostné vplyvy a pod.).

Morálne opotrebenie (tiež nazývané ekonomické) znamená postupné znehodnocovanie majetku vplyvom technického pokroku a majetok s rovnakým výkonom je možné obstarat' za nižšiu cenu, alebo za rovnakú cenu po určitom čase možno zaobstarat' výkonnejší majetok.

Peňažné vyjadrenie opotrebenia dlhodobého majetku podnik vyjadruje prostredníctvom odpisov, ktoré sa zúčtovávajú do nákladov podniku, a to ročne. Kumulovaná hodnota odpisov za určité obdobie od začiatku doby odpisovania sa označuje ako oprávky. Rozdiel medzi vstupnou cenou dlhodobého majetku a oprávkami je zostatková cena dlhodobého majetku.

V teórii ekonomiky podniku sa uvádzajú tri druhy odpisov. Majtán (2007, s. 134) uvádza tri druhy odpisov: „daňové, účtovné a kalkulačné, ktoré sa vedú súčasne“.

Daňové odpisy vychádzajú zo zákona o dani z príjmov, v ktorom sú uvedené zásady a metódy odpisovania dlhodobého majetku. Daňové odpisy vypočítané presne podľa ustanovení zákona o dani z príjmov predstavujú hornú hranicu, limit finančného vyjadrenia opotrebenia dlhodobého majetku, ktorý stanovuje štát ako maximálnu ročnú výšku daňových výdavkov spojených s opotrebením dlhodobého majetku.

Daňovým výdavkom (§ 19 ods. 3) je aj zostatková cena hmotného a nehmotného majetku pri jeho vyradení v dôsledku predaja alebo likvidácie, v dôsledku škody do výšky príjmov z náhrad, ako aj zostatková cena pri bezodplatnom odovzdaní podľa osobitných predpisov, ale tiež vstupná cena pri predaji hmotného majetku vylúčeného z odpisovania (§ 23).

Účtovné odpisy upravuje zákon o účtovníctve a ich úlohou je ekonomicky vyjadriť skutočné opotrebenie dlhodobého majetku podniku. Teda podniky účtujúce v sústave podvojného účtovníctva vedú okrem daňových aj účtovné odpisy. Rovnako ako daňové aj účtovné odpisy ponúkajú možné metódy odpisovania, ktoré majú čo najvernejšie odrážať opotrebenie dlhodobého majetku. Účtovné odpisy slúžia na vyčíslenie výsledku hospodárenia podniku, nemôžu však ovplyvniť základ dane. Preto je potrebné o rozdiel medzi účtovnými a daňovými odpismi upraviť základ dane pre potreby výpočtu dane z príjmov. Východiskom je rozdiel získaný porovnaním:

$$\text{účtovný odpis} - \text{daňový odpis} = \text{nadlimitná zložka}$$

Ak je nadlimitná zložka kladná (výsledok je viac ako nula), je potrebné základ dane o túto sumu zvýšiť, naopak, v prípade záporného výsledku znížiť (Majtán, 2007, s. 134-138).

Kalkulačné odpisy sa v niektorých vyspelých krajinách, v ktorých sa využívajú, počítajú najčastejšie z budúcej vstupnej ceny dlhodobého majetku, nie z pôvodnej vstupnej ceny, a to na základe oficiálnych výnosov štatistických úradov alebo ministerstiev, ktoré každoročne publikujú indexy rastu cien neobežného majetku, ktorými sa upravujú reprodukčné ceny. Z takto upravených reprodukčných cien majetku podniky počítajú odpisy, v týchto krajinách považované za daňové odpisy. Podnikatelia realizujúci svoju podnikateľskú činnosť v Slovenskej republike kalkulačné odpisy nepoužívajú, pretože nemajú oporu v platnej legislatíve.

2.2.1. Účtovné odpisy

V našich podmienkach sa v podnikovej praxi podniky podľa platnej legislatívy orientujú na účtovné a daňové odpisy.

V súlade so zákonom o účtovníctve (§ 28) účtovné jednotky odpisujú dlhodobý majetok v súlade s účtovnými zásadami a metódami, a to počas predpokladanej doby používania, ktorá zodpovedá spotrebe budúcich ekonomických úžitkov z majetku. Náklady na vývoj musí podnik odpísať najneskôr do piatich rokov od ich obstarania. Postupy účtovania uvádzajú, že o trvalom znížení hodnoty dlhodobého majetku sa účtuje prostredníctvom odpisov, ak nejde o škodu.

Podnik musí zostaviť odpisový plán (s ohľadom na dobu použiteľnosti, objem produkcie a pod.), na základe ktorého odpisuje dlhodobý majetok prostredníctvom účtovných odpisov, pričom odpisovanie vykonáva len do výšky ceny majetku v účtovníctve.

V teórii je rozpracovaných viac odpisových metód ako postupov zúčtovávania vstupnej ceny dlhodobého majetku do nákladov podniku. Podľa Vlachynského (2006, s. 136) ide najčastejšie

o metódu rovnomerného (lineárneho) odpisovania, degresívne metódy, progresívne metódy, ale sú rozpracované aj ďalšie: výkonové odpisovanie alebo nerovnomerné odpisovanie (tzv. stupňovité).

Pri rovnomernom odpisovaní sa počas celej doby odpisovania dlhodobého majetku odpisuje rovnaká suma bez ohľadu na výkon, ktorý majetok podáva. Degresívne metódy znamenajú postupný pokles ročne odpisovaných súm v čase, a progresívne metódy, naopak, vychádzajú z predpokladu, že miera využívania dlhodobého majetku v čase bude rásť a rovnako rastú aj odpisy.

Účtovné odpisy sa účtujú mesačne na ľarchu účtu 551 - Odpisy dlhodobého nehmotného majetku a dlhodobého hmotného majetku v prospech účtov účtovej skupiny 07 – Oprávky k dlhodobému nehmotnému majetku a účtovej skupiny 08 – Oprávky k dlhodobému hmotnému majetku.

O majetku účtuje a odpisuje ho účtovná jednotka, ktorá ho používa. Pozemky, predmety z drahých kovov a iný majetok vymedzený osobitnými predpismi sa podľa zákona o účtovníctve neodpisujú, podobne túto problematiku rieši aj zákon o dani z príjmov, podrobnejšie uvádzame v časti 2.2.2.

Hmotný majetok okrem zásob a nehmotný majetok okrem pohľadávok odpisuje účtovná jednotka počas predpokladanej doby používania zodpovedajúcej spotrebe budúcich ekonomických úžitkov z majetku.

Nehmotný majetok, ktorým sú goodwill a náklady na vývoj, musí účtovná jednotka odpísať najneskôr do piatich rokov od jeho obstarania. Ak neboli náklady na vývoj úplne odpísané, môže účtovná jednotka vyplácať dividendy, podiely a tantiémy iba vtedy, ak úhrnná výška výsledku hospodárenia a fondov tvorených zo zisku určeného na vyplácanie je vyššia ako celková výška neodpísaných nákladov na vývoj. Nehmotný majetok vytvorený vlastnou činnosťou sa neaktivuje okrem softvéru a nákladov na vývoj, ktoré sa aktivujú v súlade s postupmi účtovania (zákon č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve).

2.2.2. Daňové odpisy

Daňové odpisy prešli v našich podmienkach určitým vývojom. Postupne v novodobej histórii Slovenskej republiky sa menili hranice vstupných cien odpisovaného majetku, doby odpisovania, počet odpisových skupín i samotný spôsob výpočtu daňových odpisov, ktorý bol začiatkom deväťdesiatych rokov založený na percentuálnych podieloch, neskôr, v roku 2003, došlo k skráteniu dôb odpisovania v jednotlivých odpisových skupinách, od roku 2004 sa začali uplatňovať zlomky ako pomer pre výpočet rovnomerného i zrýchleného daňového odpisu tak, ako ich poznáme v súčasnosti, pričom napr. v porovnaní s podmienkami platnými v Českej republike boli naši podnikatelia znevýhodnení pokiaľ ide o dobu odpisovania (v Čechách bola kratšia), i hranicu vstupnej ceny (v Čechách bola vyššia).

Daňové odpisy v Slovenskej republike upravuje Zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov; podľa neho daňové odpisy predstavujú ročné odpisovanie dlhodobého majetku, ktorý podnik vlastní a má ho zaradený vo svojej evidencii (v súlade s § 24 uvedeného zákona) k 31. 12. príslušného roka, a to ročne a spolu za celé obdobie maximálne do výšky 100 % vstupnej ceny. Podnik teda neberie do úvahy v priebehu účtovného obdobia dátum obstarania majetku a jeho zaradenia do používania.

Zákon o dani z príjmov obsahuje podrobné ustanovenia týkajúce sa odpisovania dlhodobého majetku – uvádza, čo je dlhodobým majetkom, čo tvorí vstupnú cenu a akým spôsobom sa dlhodobý majetok odpisuje. Ako uvádza A. Kaľavská (2002, s. 143), daňové odpisy „priamo znižujú základ dane z príjmov a ovplyvňujú tak výšku výslednej daňovej povinnosti každého podnikateľského subjektu.“

Odpisuje sa dlhodobý hmotný majetok (okrem zásob), ktorého vstupná cena je vyššia ako 1.700 € a technické zhodnotenie, kde je hranica rovnaká - vyššia ako 1.700 €, a dlhodobý nehmotný majetok so vstupnou cenou vyššou ako 2.400 €, vždy maximálne do výšky vstupnej ceny.

Zákon o dani z príjmov hovorí aj o majetku vylúčeného z odpisovania (§ 23). Neodpisujú sa pozemky, pestovateľské celky trvalých porastov s dobou plodnosti dlhšou ako tri roky, ak nedosiahli plodnostnú starobu, ochranné hrádze, umelecké diela, ktoré nie sú súčasťou stavieb a budov, huteľné národné kultúrne pamiatky, povrchové a podzemné vody, lesy, jaskyne, meračské značky, signály a iné zariadenia vybraných geodetických bodov a tlačové podklady štátnych mapových diel, predmety múzejnej hodnoty a galerijnej hodnoty, ale aj ďalší majetok uvedený v § 23 zákona o dani z príjmov. Najmä pokiaľ ide o pozemky a umelecké diela, ich odpisovanie nie je opodstatnené, pretože ich hodnota v čase neklesá.

V prípade dlhodobého hmotného majetku sa majetok zaradi do jednej zo štyroch odpisových skupín podľa prílohy k zákonu o dani z príjmov. V súlade s § 27 a § 28 zákona o dani z príjmov môže podnik použiť jednu z dvoch metód odpisovania: rovnomerné odpisovanie alebo zrýchlené odpisovanie. Keď sa podnik rozhodne pre jednu z metód, počas celej doby životnosti už nie je možné toto rozhodnutie zmeniť, podnik musí realizovať odpisovanie podľa vybranej metódy.

Nehmotný majetok sa podľa zákona o dani z príjmov odpíše v súlade s účtovnými predpismi maximálne do výšky vstupnej ceny.

Výška vypočítaných odpisov sa zaokrúhľuje na celé eurá nahor.

Pri rovnomernom odpisovaní sa ročný odpis určí ako podiel vstupnej ceny hmotného majetku a doby odpisovania určenej pre príslušnú odpisovú skupinu (tabuľka 1). V podstate pri vyčísľovaní ročných odpisov hmotného majetku podniku matematicky ide o jednoduchý podiel vstupnej ceny hmotného majetku a počtu rokov doby odpisovania, pretože pomer pre ročný odpis má v menovateli čísla zhodné s dobami odpisovania hmotného majetku pre jednotlivé odpisové skupiny.

Tabuľka 1 Odpisové skupiny, doby odpisovania a pomer na určenie odpisov pri rovnomernom odpisovaní hmotného majetku

Odpisová skupina	Doba odpisovania (roky)	Pomer pre ročný odpis
1	4	1/4
2	6	1/6
3	12	1/12
4	20	1/20

$$\text{Ročný odpis} = \text{vstupná cena} * \text{pomer pre ročný odpis}$$

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Zákona č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov (§ 26 a § 27).

Zrýchlené odpisovanie je založené na výpočte ročných odpisov pomocou koeficientov priradených jednotlivým odpisovým skupinám pre jednotlivé odpisové skupiny (tabuľka 2).

Tabuľka 2 Koeficienty na určenie ročných odpisov pri zrýchlenom odpisovaní hmotného majetku

Odpisová skupina	V prvom roku odpisovania	V ďalších rokoch odpisovania	Pre zvýšenú zostatkovú cenu (ZSC)
1	4	5	4
2	6	7	6
3	12	13	12
4	20	21	20

$$RO_1 = \frac{VC}{k}$$

$$RO_{2+} = \frac{2 \times ZC}{k - \text{počet rokov odpisovania}}$$

$$RO_{ZVC} = \frac{2 \times ZC}{k - \text{počet rokov odpisovania pre ZSC}}$$

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Zákona č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov (§ 28).

Ročný odpis sa v prvom roku počíta podobne ako pri rovnomernom odpisovaní, v ďalších rokoch odpisovania (vo vzorci označené ako RO_{2+} , čiže ročný odpis v druhom roku a nasledujúcich) už podnik vychádza zo vzorca uvedeného pod ďalším stĺpcom tabuľky 2, teda z dvojnásobku zostatkovej ceny dlhodobého majetku v pomere k rozdielu koeficient pre ďalšie roky odpisovania mínus počet

doteraz odpisovaných rokov (vypočítaných odpisov). Posledný stĺpec sa používa v prípade zvýšenej zostatkovej ceny dlhodobého majetku, ku ktorej môže dôjsť v dôsledku technického zhodnotenia majetku.

Technickým zhodnotením hmotného majetku a nehmotného majetku sa podľa zákona o dani z príjmov rozumejú výdavky na dokončené nadstavby, prístavby a stavebné úpravy, rekonštrukcie a modernizácie prevyšujúce pri jednotlivom hmotnom majetku a nehmotnom majetku 1.700 € v úhrne za zdaňovacie obdobie, prípadne, ak nepresahuje sumu 1.700 €, ak sa podnik rozhodne takéto výdavky považovať za výdavky na technické zhodnotenie – vtedy sa takéto výdavky odpisujú ako súčasť vstupnej ceny alebo zvýšenej zostatkovej ceny hmotného a nehmotného majetku. Za technické zhodnotenie sa považuje aj rekonštrukcia a modernizácia dlhodobého majetku tak, ako to uvádza zákon o dani z príjmov.

Technické zhodnotenie pri použití zrýchleného spôsobu odpisovania zvyšuje zostatkovú cenu (s výnimkou realizácie technického zhodnotenia v prvom roku používania majetku, kedy sa stáva súčasťou vstupnej ceny).

Ako sme uviedli vyššie, je na rozhodnutí manažérov podniku, pre ktorú metódu daňového odpisovania sa rozhodne. Do úvahy by mali brať najmä ekonomickú stránku veci, napríklad to, aké výsledky hospodárenia očakáva v nadchádzajúcich rokoch a či je efektívne mať v nákladoch viac v blízkom časovom horizonte (vtedy je vhodné využiť zrýchlené odpisovanie), alebo to nie je podstatné.

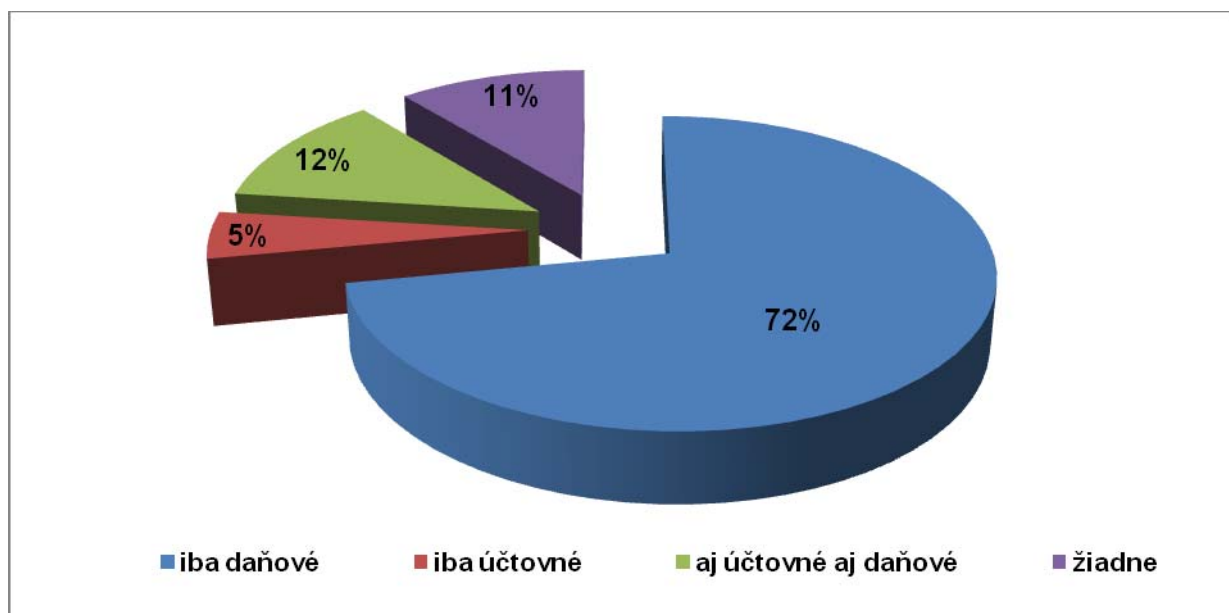
Podľa zákona o dani z príjmov môže podnikateľ odpisovanie dlhodobého majetku kedykoľvek prerušiť a potom v odpisovaní pokračovať, akoby k nemu nebolo došlo, musí však ísť o prerušenie na celé jedno zdaňovacie obdobie alebo viac celých zdaňovacích období, pričom celková doba odpisovania sa tak predlžuje o dobu prerušenia odpisovania. V prípade, že si podnik uplatňuje výdavky podľa § 6 ods. 10 (neuplatňuje si preukázateľné daňové výdavky, ale môže uplatniť výdavky vo výške 40% z úhrnu príjmov), vedie odpisy len evidenčne a nemôže si uplatniť prerušenie odpisovania.

Aby sme zistili, ako uplatňujú daňové a účtovné odpisy podnikatelia v praxi, realizovali sme vlastné zisťovanie reálneho stavu vo vybraných malých a stredných podnikoch.

3. Výsledky a diskusia

Oslovené malé a stredné podniky, ktoré sa zúčastnili nášho skúmania boli v takejto štruktúre: malé podniky 51 %, stredné podniky tvorili 46 % a tri percentá respondentov neuviedli svoje zaradenie podľa veľkosti.

Graf 1 Odpisy uplatňované v skúmaných podnikoch



Zdroj: Vlastné spracovanie výsledkov skúmania.

Zistili sme, že podvojnú účtovníctvo vedie 70 % opýtaných, ktorí reflektovali na skúmanie využívania účtovných a daňových odpisov, v sústave jednoduchého účtovníctva účtuje takmer 30 % opýtaných, jedno percento respondentov neuviedlo, aký spôsob účtovníctva vedú.

Pokiaľ ide o uplatňované účtovné a daňové odpisy, takmer tri štvrtiny (72 %) opýtaných počíta iba daňové odpisy, aj účtovné aj daňové realizuje iba 12 %. Žiadne odpisy do svojho účtovníctva nezahŕňa 11 % respondentov a päť percent opýtaných uviedlo, že realizujú iba účtovné odpisy (graf 1).

Z takmer troch štvrtín všetkých respondentov, ktorí uviedli, že realizujú iba daňové odpisy, sa viac ako polovica vyjadrila, že vyčíslť iba daňové odpisy je pre nich jednoduchšie, takmer tretina oslovených nevie o tom, že by mali vyčíslť aj účtovné odpisy, ostatné podniky uviedli, že nemusia vyčíslť účtovné odpisy.

Možnosť prerušiť odpisovanie majetku využili iba tri percentá skúmaných podnikov, všetky ostatné podniky túto zákonnú možnosť nikdy nevyužili.

Z vyjadrení respondentov v závere dotazníkového skúmania, ako aj z osobných rozhovorov s manažermi a majiteľmi podnikov sme zistili, že mnohí zástupcovia podnikov nepoznajú rozdiel medzi daňovými a účtovnými odpismi. Domnievali sa, že odpisy existujú iba daňové, a preto využívajú vo svojej praxi iba tie. Za výhodu účtovných odpisov považujú najmä možnosť zistiť reálnu hodnotu neobežného majetku v prípade, že ho chcú predať, inak ich považujú za zbytočnú komplikáciu – administratívnu bariéru. Ako zhodne nezávisle na sebe uviedli štyri percentá respondentov, zaujíma ich iba to, za čo by mohli dostať pokutu, a tie najčastejšie vyrubuje daňový úrad, preto sa orientujú iba na daňové odpisy. Ak im bude hroziť pokuta za to, že nevyčíslť účtovné odpisy, začnú ich vyčíslť.

Ako pozoruhodné vnímame zistenie, že dvaja podnikatelia, ktorí nevedú podvojnú účtovníctvo, počítajú aj účtovné aj daňové odpisy s odôvodnením, že chcú vždy v priebehu roka poznať reálnu hodnotu svojho majetku.

Záver

Majetok ako podstatná zložka podnikových produkčných faktorov sa v podnikoch vyskytuje v rôznom rozsahu a v rôznej štruktúre v závislosti od viacerých faktorov. Používaním i nepoužívaním sa majetok podniku postupne opotrebuje, pričom toto opotrebenie sa do nákladov podniku premieňa vo forme odpisov majetku.

Podniky, ktoré v podmienkach Slovenskej republiky vedú podvojnú účtovníctvo, by mali podľa zákona o účtovníctve vyčíslť účtovné odpisy, ktoré odrážajú reálne opotrebenie odpisovaného majetku. Na daňové účely podľa zákona o dani z príjmov sú daňovým výdavkom daňové odpisy, ktoré neodrážajú reálne opotrebenie dlhodobého majetku ale predstavujú horný limit nákladov, ktoré si podniky môžu uplatniť ako daňový výdavok spojený s využívaním majetku pri výpočte dane z príjmov.

Predpokladali sme, že malé a stredné podniky si zjednodušujú odpisovanie majetku tak, že vyčíslť iba daňové odpisy, preto sme realizovali skúmanie vo výberovom súbore sto malých a stredných podnikov (návratnosť 76 %) a zisťovali sme, aké odpisy vo svojej praxi uplatňujú.

Potvrdil sa predpoklad existencie disproporcií medzi teóriou a praxou využívania účtovných a daňových odpisov. Zistili sme, že iba dvanásť percent všetkých respondentov vyčíslť účtovné aj daňové odpisy, približne rovnaký počet (11 %) opýtaných odpisy nevyčíslť vôbec. Takmer tri štvrtiny všetkých respondentov sa zaoberajú iba daňovými odpismi a tvrdia, že účtovné odpisy sú zbytočnou administratívnou bariérou, ako vyplynulo z dotazníkového skúmania i z rozhovorov s niektorými manažermi a majiteľmi podnikov sme zistili, že sa im javí zbytočné vyčíslť odpisy dvakrát.

Vyčíslť účtovných odpisov považujeme za opodstatnené. Účtovníctvo má poskytovať verný a pravdivý obraz o podniku – o všetkých procesoch a javoch, ktoré v ňom prebiehajú, o aktuálnom stave a hodnote podniku. V súčasnosti existuje mnoho softvérových riešení, ktoré môžu podnikateľom výrazne zjednodušiť viaceré ich činnosti a eliminovať mnohé administratívne bariéry. Problematika odpisovania majetku si vyžaduje ďalšie skúmanie a porovnávanie teórie a praxe s cieľom neustáleho skvalitňovania podnikateľského prostredia.

Zoznam použitej literatúry

- [1.] BERGER, A. N., UDELL, G. F. 1998. *The economics of Small Business Finance: The Roles of Private Equity and Debt Markets in The Financial Growth Cycle*. [online]. [cit. 27.04.2011]. In: *Journal of Banking and Finance*, Volume 22, 1998. Dostupné na internete: <<http://ideas.repec.org/>>.
- [2.] BOGYOVÁ, E. et al. 2004. *Daňové a účtovné aspekty podnikania fyzických osôb na Slovensku*. Banská Bystrica : EF UMB, 2004, 51 s.
- [3.] HIADLOVSKÝ, V. 2007. *Finančné predpoklady podnikania*. In: *Ako sa uplatniť na trhu práce*. Metodická príručka. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, 2007. 136 s. ISBN 978-80-8083-201-8, s. 106 – 117.
- [4.] HIADLOVSKÝ, V. – KRÁL', P. 2006. Možnosti predikovania finančnej situácie podnikov v SR s využitím SPSS. In: *Forum statisticum Slovaca*, Nr. 4, Slovenská štatistická a demografická spoločnosť, 2006, str. 90-95, ISSN1336-7420.
- [5.] JANIČKOVÁ, J. 2010. Osobitosti podnikateľského prostredia SR. In *Zborník prednášok z TEV*. Ružomberok, VERBUM, 2010. s. 30 – 35. ISBN 978 – 80 – 8084 – 682 – 4.
- [6.] KALÁVSKÁ, A. 2002. Daňové odpisy ako významný nástroj podpory malého a stredného podnikania. In *Zborník z medzinárodnej konferencie Malé a stredné podnikanie v Slovenskej republike na prahu Európskej únie*. Bratislava : Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania, 2002, s. 143-147. ISBN 80-88357-17-6.
- [7.] KRIŠTOFÍK, P. a kol. 2010. *Podnikové financie*. Banská Bystrica : Kníhkupectvo DUMA, 2010. 204 s. ISBN 978-80-967833-6-X.
- [8.] LACOVÁ, Ľ. et al. 2010. *Účtovníctvo*. Ružomberok, VERBUM : 2010. 292 s. ISBN 978-80-8084-565-0.
- [9.] LESÁKOVÁ, Ľ. 2007. Malé a stredné podniky v novom prostredí globálnej Ekonomiky. In *Zborník vedeckých príspevkov z riešenia výskumného projektu VEGA 1/2612/05. Prejavy globalizácie v sektore malých a stredných podnikov*. Banská Bystrica : EF UMB, 2007, ISBN 978-80-8083-532-3.
- [10.] MAJTÁN, Š. et al. 2007. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava : Sprint v.fra, 2007. 347 s. ISBN 978-80-89085-79-8.
- [11.] MARKOVÁ, V. 2003. *Malé a stredné podnikanie v SR*. Banská Bystrica : EF UMB, 2003. ISBN 80-8055-166-9.
- [12.] MIHALCOVA, B., PRUZINSKY, M. 2010. Current and Modern Planning in Enterprises: Critical Insights. In *International Essays on Small and Medium Sized Enterprises*. Athen : Athens Institute for Education and Research, 2010. s. 303 – 309. ISBN 978-960-6672-90-3.
- [13.] SYNEK, M. et al. 2003. *Manažerská ekonomika*. Praha : Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0515-X.
- [14.] TURČOK, L. 2010. Efektívne riadenie podniku uplatnením simulačného projektu. In *Contemporary Challenges in Management II. Porceedings from international scientific conference*. Banská Bystrica : EF UMB, 2011. ISBN 978-80-557-0145-5.
- [15.] VLACHYNSKÝ, K. a kol. 2006. *Podnikové financie*. Bratislava : Edícia Ekonómia, 2006. ISBN 80-8078-029-3
- [16.] Zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov
- [17.] Zákon č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov
- [18.] Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník v znení neskorších predpisov

Adresa a kontaktné údaje autorky

Ing. Katarína Zimermanová, PhD.
 Ekonomická fakulta UMB
 Inštitút manažérskych systémov so sídlom v Poprade
 Francisciho 910/8, 058 01 Poprad
 Tel.: 052/4262332
 E-mail: katarina.zimermanova@umb.sk

Je lidský kapitál pro podnik důležitý?

Is Human Capital Important For Enterprise?

Silvie Chudárková

Abstract

People represent an important component in successful business operation. The total value of the company is already not being formed by financial capital only but the influence of human capital is strongly reflected as major component of intellectual capital. Whether and how this impact can be measured has recently become a subject of many researches. The first part of this article is focused on definition of intellectual and human capital whereas the attention is also paid to the importance of investment in human capital for enterprises. The second part of this article presents some results of researches in the field of evaluation and measuring of the impact of human capital in relation to company performance.

Key Words

enterprise value, intellectual capital, human capital, human capital measurement, investment in human capital

Abstrakt

Lidé představují významnou složku úspěšného fungování podniku. Celkovou hodnotu podniku již nevytváří pouze finanční kapitál, ale výrazně se projevuje vliv lidského kapitálu jako hlavní součásti kapitálu intelektuálního. Zda a jak můžeme tento vliv měřit, se v posledních letech stalo předmětem mnoha výzkumů. První část příspěvku je zaměřena na definici pojmů intelektuální a lidský kapitál, pozornost je také věnována významu investic do lidského kapitálu pro podniky. Druhá část příspěvku přibližuje některé výsledky realizovaných výzkumů v oblasti hodnocení a měření vlivu lidského kapitálu ve vztahu k výkonu podniku.

Klíčová slova

hodnota podniku, intelektuální kapitál, lidský kapitál, měření lidského kapitálu, investice do lidského kapitálu

JEL Classification: M12

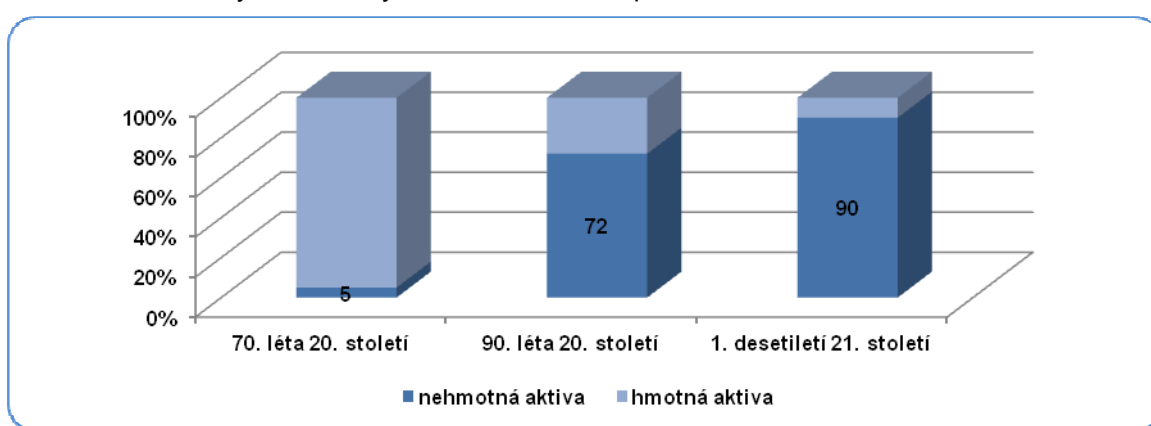
Úvod

Pokud chce podnik v dnešním konkurenčním prostředí permanentních změn prosperovat, musí mít určitou hodnotu. V tradičním pojetí si pod pojmem hodnota podniku můžeme představit její účetní nebo tržní hodnotu. Vývoj společnosti a nové skutečnosti však vyvolávají potřebu definovat hodnotu podniku nejen prostřednictvím ekonomických výsledků vyjádřených pomocí kvantifikovatelných ukazatelů, ale také pomocí ukazatelů kvalitativních odrážejících zejména vliv intelektuálního kapitálu na rozvoj podniku. Jsou to právě lidé, jejich znalosti, schopnosti a dovednosti, kteří v dnešní době významně přispívají k tvorbě bohatství podniku. Východiskem tohoto přístupu je vědomí, že lidé, lidský kapitál podniku, a jejich rozvoj nepředstavují pro podnik náklady, ale investice do budoucnosti. Příspěvek je rozdělen do dvou kapitol. Cílem první kapitoly je definovat základní pojmy, které mají zásadní vliv na prosperitu podniku, a to intelektuální, resp. lidský kapitál a poukázat na důležitost jejich rozvoje. Každý ekonomický subjekt, který jakkoli investuje své peníze a svůj čas předpokládá, že se mu tato investice vrátí. Stejně tak majitelé podniků a top manažeři potřebují vědět, jak jsou jejich investice do rozvoje lidského kapitálu podniku zhodnocovány. Druhá kapitola zaměřuje svou pozornost na vymezení zásadních ukazatelů, prostřednictvím kterých můžeme lidský kapitál měřit. Konkrétní hodnoty vybraných ukazatelů lidského kapitálu jsou analyzovány prostřednictvím dat získaných ze studií společnosti PricewaterhouseCoopers Saratoga.

1. Utváření hodnoty podniku

Doba, kdy úspěch podniku a jeho konkurenceschopnost závisela pouze na jeho hmotných aktivech, je nenávratně pryč. Před čtyřiceti lety ovlivňovala nehmotná aktiva výkonost podniku jen z 5 % (viz graf 1), úspěšnost podniku závisela zejména na konkrétní specializaci podniku, která umožňovala hromadnou výrobu standardních výrobků, a úsporách z rozsahu. Podniky budovaly své konkurenční výhody zejména zaváděním nových technologií do fyzických aktiv, inovacemi a dokonalým řízením finančních aktiv a pasiv. (Truneček, 2004) Během posledních let však výrazně vzrostl vliv nehmotných aktiv na fungování podniku, přičemž v dnešní době není žádnou výjimkou, že nehmotná aktiva často představují více než 80 % hodnoty podniku. Vodák a Kucharčíková (2011) deklarují, že „některé podniky dnes nevlastní žádné nemovitosti ani výrobní linky a zdrojem jejich konkurenční výhody se stávají znalosti jejich zaměstnanců a podniku jako celku.“

Graf 1: Vliv nehmotných a hmotných aktiv na hodnotu podniku



Pramen: Vlastní zpracování dle Frolík, 2006.

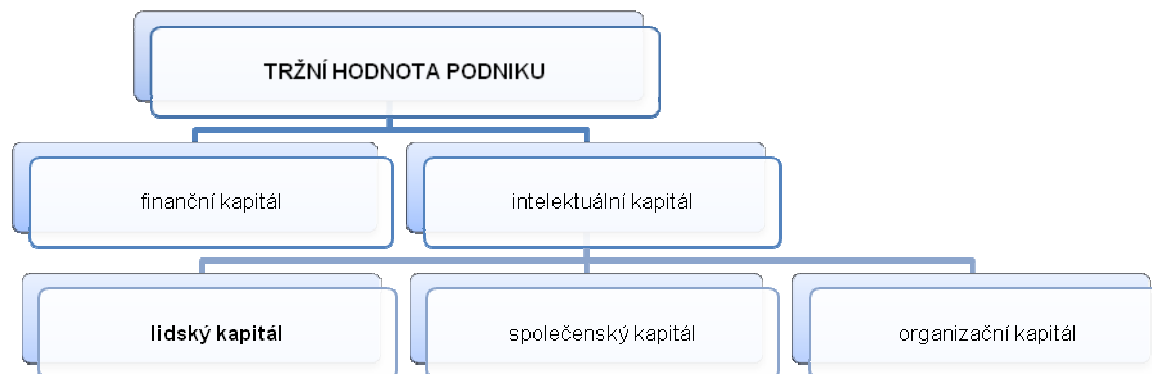
Na počátku 90. let 20. století se v souvislosti s novým úhlem pohledu na význam člověka jako pracovníka, začal frekventovaněji používat termín intelektuální kapitál. Koubek (2007, s. 27) definuje intelektuální kapitál jako „zásoby a toky znalostí, dovedností a schopností, které jsou organizaci k dispozici a které přispívají k procesům vytvářejícím hodnotu“. Dále říká, že jde vlastně o nehmotné zdroje, které společně s hmotnými zdroji (peníze a hmotné jmění, které představují finanční hodnotu organizace) tvoří tržní neboli celkovou hodnotu organizace (viz obrázek 2).

V odborné literatuře existuje řada dalších definic charakterizujících intelektuální kapitál. Armstrong (2007, s. 51) definuje intelektuální kapitál obdobně jako Koubek, a to „jako zásoby a toky znalostí, které jsou organizaci k dispozici“. Vodák a Kucharčíková (2011, s. 21) říkají, že intelektuální kapitál jsou „organizované znalosti využívané k tvorbě bohatství podniku.“ Širší definici podává Röhrich (viz Barták, 2006, s. 25), který říká, že intelektuální kapitál je „komplex nehmotného vlastnictví znalostí, dovedností, postupů, procesů, aplikovaných zkušeností, technologií užívaných v organizaci, vztahu se k zákazníkům, profesním a profesionálním dovednostem, které vytvářejí další hodnotu a konkurenční výhodu firmy na trhu.“

Hybnou silou tvorby, inovace a hodnoty intelektuálního kapitálu je lidský kapitál. Stejně jako pro intelektuální kapitál, ani pro lidský kapitál nenajdeme v odborné literatuře jednoznačnou definici, která by byla všeobecně akceptována. Vodák a Kucharčíková (2011, s. 34, 21) poskytují více definic lidského kapitálu. Jednou z nich je ta, že „lidský kapitál můžeme charakterizovat jako souhrn vrozených a získaných schopností, vědomostí, dovedností, zkušeností, návyků, motivace, talentu a energie, jimiž lidé disponují a které v průběhu určitého období mohou být využívány k výrobě produktů“, další je zaměřena na definování lidského kapitálu podniku, přičemž říká, že ten „je tvořen zaměstnanci podniku, jejich vrozenými a získanými znalostmi, dovednostmi, schopnostmi, postoji a kompetencemi.“ Podle Bartáka (2007, s. 9) „lze lidský kapitál chápat v ekonomickém smyslu jako aktivum vtělené do konkrétního jedince, které lze akumulovat a zhodnocovat.“ Nejčastěji je lidský kapitál jednoduše vnímán jako znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníků organizace. „Tyto znalosti se rozšiřují a obohacují součinností mezi nimi i součinností a kontakty s lidmi mimo organizaci,

vzájemným předáváním znalostí, dovedností a zkušeností (společenský kapitál) za účelem vytváření institucionalizovaných znalostí organizace (organizační kapitál).“ (Koubek, 2007, s. 27)

Obrázek 2: Tržní hodnota podniku



Pramen: Vlastní zpracování dle Koubek, 2007.

Je tedy zřejmé, že v dnešní době ke zvyšování tržní hodnoty podniku přispívá růst hodnoty intelektuálního kapitálu, resp. lidského kapitálu. Podle výzkumu *CFO Research Studies* z roku 2003 představuje hodnota lidského kapitálu více než 36 % celkových tržeb typické organizace. Vomáčková (2005) tvrdí, že intelektuální kapitál zásadním způsobem zvyšuje hospodářské výsledky organizací a způsobuje rozpor mezi účetní a tržní hodnotou firemních aktiv. Jako příklad organizace, u které se projevil výrazný rozdíl mezi tržní a účetní hodnotou, uvádí firmu Microsoft, jejíž hodnota na trhu byla v roce 2000 492,5 mld. dolarů, zatímco účetní hodnota činila pouze 28,4 mld. dolarů. Dalšími organizacemi, u kterých v roce 2000 jejich tržní hodnota značně převyšovala účetní hodnotu, byly také Cisco, Intel, General Electric, Wal-Mart, Dell, Merck anebo Coca-Cola. Pokud tržní hodnota organizace představuje jedno, popř. dvojnásobek její účetní hodnoty, můžeme říci, že se jedná o stabilní společnost s dobrým výrobním programem, slušným podílem na trhu, stabilním zázemím a schopností v relativně dlouhodobém horizontu přinášet určité zisky (Mráčková, 2008). Pokud však tržní hodnota podniku představuje deseti a více-násobek její účetní hodnoty, můžeme už předpokládat, že tato přidaná hodnota je výsledkem fungování intelektuálního kapitálu daného podniku.

Lidé v jednotlivých podnicích už by v současnosti neměli být chápáni jako nákladová položka, ale jako aktiva, která se musí zhodnocovat. Pokud chce podnik dlouhodobě prosperovat, je v jeho vlastním zájmu, aby vynaložil úsilí k efektivnímu využívání všech svých zdrojů, tedy těch nehmotných nevyjímaje. Je potřeba, aby si majitelé podniků a vrcholoví manažeři uvědomili, že jsou to právě jejich zaměstnanci, na jejichž přístupu a tvořivosti závisí úspěch podniku jako celku. Na tomto místě je nutno dodat, že zdaleka ne všichni majitelé podniků a vrcholoví manažeři jsou ochotni investovat peníze tam, kde nevidí přímý ekonomický efekt. *„Mnozí manažeři jsou překvapeni krátkodobým paradoxem. Očekávají ihned vyšší míru zisku a je-li tomu naopak, hrozí se, že vyhadzují zbytečné peníze. Avšak soudní pochopí, že investice do lidského kapitálu vedou ke krátkodobému zhoršení zisku a snižují bilanční hodnotu firmy. Čím více investujeme do rozvoje, tím menší je okamžitá hodnota organizace.“* (Stýblo, 2001, s. 62) Proto je potřeba, aby majitelé podniků a vrcholoví manažeři pochopili, že se na investice do lidského kapitálu nemají dívat z krátkodobého hlediska, ale vnímat je z dlouhodobé, popř. střednědobé perspektivy. Empirické výzkumy z vyspělých ekonomik prokazují, že investice do lidského kapitálu přináší podnikům řadu pozitiv, jako např. zlepšení pracovního výkonu, zvýšení produktivity, lepší využívání zařízení a systémů, snižování počtu vadných výrobků, pokles nákladů, zvýšení flexibility a schopnosti inovovat, zvýšení spokojenosti zákazníků, snížení fluktuace zaměstnanců, snížení absencí, pokles míry konfliktů, zvýšení pracovní morálky, časové úspory a další. V praxi však stále převažuje, a zřejmě ještě delší dobu bude, pohled vrcholových manažerů a majitelů podniků na sledování vlivu investic do lidského kapitálu prostřednictvím kvantifikovatelných ekonomických výsledků. Kvalitativní faktory jsou vnímány pouze jako prostředky pro docilování požadovaných ekonomických výsledků.

2. Ukazatele lidského kapitálu

Problematikou hodnocení a měření vlivu intelektuálního, resp. lidského kapitálu na rozvoj podniku se zabývá řada autorů a prezentovány byly mnohé výsledky nejrůznějších výzkumů. V současné době ale stále neexistuje všeobecně uznávaný systém měření, který by deklaroval, jak velkou přidanou hodnotu organizaci lidský kapitál přináší. Většinou tak záleží na personálním manažerovi, zda je schopen shromažďovat data o lidském kapitálu v podniku, připravovat výzkumy a provádět analýzy, které by pak mohl interpretovat vyššímu managementu a majiteli podniku při plánování podnikových strategií. V praxi se organizace často ani na prokazování významu lidského kapitálu příliš nesoustředí.

V roce 2002 v práci „*Intellectual capital ROI: A casual map of human capital antecedents and consequents*“ prezentovali výsledky svého výzkumu Nick Bontis a Jac Fitz-enz. Ti, mimo jiné, také předložili vlastní návrh ukazatelů, podle kterých lze efektivně hodnotit lidský kapitál v organizaci (viz tabulka 3). Rozlišují mezi efektivitou lidského kapitálu, hodnotou lidského kapitálu, investicemi do lidského kapitálu a úbytkem lidského kapitálu. Každé z těchto oblastí pak přisuzují konkrétní ukazatele, které lze kvantifikovat. Ukazatel tržby na zaměstnance považují za agregovaný výsledek práce oddělení řízení lidského kapitálu, které rozvoj lidského kapitálu v podnicích ovlivňuje. HC ROI (Human Capital Return On Investment) představuje ukazatel, který určuje návratnost investic do lidského kapitálu, přičemž za investici považují mzdu, resp. odměnu pracovníka za práci. Efektivita lidského kapitálu je předurčována hodnotou lidského kapitálu. „*Určení hodnoty lidského kapitálu vychází z myšlenky, že hodnota pracovníků pro organizaci je vyjádřena mzdou, která jim je vyplácena jako ekvivalent jimi odvedené práce.*“ (Kubátová, Puchinger, 2005, s. 32) Investice do lidského kapitálu pokládají za významnou oblast řízení lidského kapitálu. Kromě mezd jsou považovány za investice do lidského kapitálu také náklady na vzdělávací a rozvojové aktivity. Míra rozvoje následně udává, jak velký přístup k rozvojovým a vzdělávacím aktivitám podniky svým pracovníkům poskytují, resp. kolik procent pracovníků se těchto aktivit zúčastnilo. Úbytek lidského kapitálu spojují se snižováním hodnoty intelektuálního kapitálu organizace a zdůrazňují proto, aby byl co nejnižší.

Tabulka 3: Oblasti měření lidského kapitálu dle Bontise a Fitz-enze

oblast měření	ukazatele
efektivita lidského kapitálu	tržby na pracovníka
	náklady na pracovníka
	zisk na pracovníka
	HC ROI
hodnota lidského kapitálu	odměny/tržby
	odměny/náklady
	průměrná odměna
	odměna vrcholových manažerů
	odměna liniiových manažerů
investice do lidského kapitálu	míra rozvoje
	investice do vzdělávání
	náklady na vzdělávání
úbytek lidského kapitálu	dobrovolné odchody pracovníků
	nedobrovolné odchody pracovníků
	celkový odchod pracovníků

Pramen: Vlastní zpracování dle Kubátová, Puchinger, 2005, s. 31-32.

Na podzim roku 2003 provedli výzkum zaměřený na zjištění stavu výkaznictví v oblasti lidského kapitálu a potřeb pro budoucnost také David S. Weiss a Richard Finn (viz Kubátová, Puchinger, 2005). Daného výzkumu se zúčastnilo 246 manažerů a odborníků z personální oblasti z Velké Británie

a Kanady. Výsledky tohoto výzkumu jsou následující – 78 % manažerů považuje lidský kapitál za klíčový prvek podnikatelského úspěchu, 52 % dotazovaných je přesvědčeno, že měření lidského kapitálu je pro dosažení podnikatelského úspěchu důležité a 30 % zúčastněných uvedlo, že o výkazy a ukazatele z oblasti lidských zdrojů se zajímají také investoři. Podle výzkumu ale ukazatele, které firmy používají k hodnocení a měření lidského kapitálu, nejsou zdaleka vhodné k podpoře strategického plánování. Existují také zásadní rozdíly mezi tím, které ukazatele považují za důležité personální manažeři a které naopak top manažeři. Vyšší manažeři sice chtějí být informováni např. o schopnosti vedoucích pracovníků vést svůj tým, o motivaci pracovníků, ale za důležité považují znát zejména kvantitativní ukazatele jako počty přijímaných a propouštěných pracovníků, celkový objem odměn, apod. Top management vyžaduje, aby bylo jasně uvedeno, jak rozvoj lidského kapitálu přispívá k výkonu organizace. Na základě výsledků výzkumu Weiss a Finn sestavili vlastní přehledy ukazatelů, které by podniky měly vykazovat v budoucnu.

2.1 Ukazatele lidského kapitálu v číslech

Jednou z nejznámějších společností, která se zabývá problematikou měření lidského kapitálu, jako nejvýznamnější složky intelektuálního kapitálu, je společnost PricewaterhouseCoopers Saratoga (dále jen PwC Saratoga). Každoročně vydává studii *HR Controlling*, která obsahuje téměř 100 HR indikátorů rozdělených do šesti oblastí (firemní výsledky, odměňování a zaměstnanecké výhody, chování v organizaci, nábor a výběr, vzdělávání a rozvoj, organizační struktura HR oddělení), které jsou propojeny na výkon celé organizace. Databáze společnosti zahrnuje data z více než 10 000 organizací působících ve 40 zemích světa. Hlavní ukazatele charakterizující lidský kapitál publikuje společnost PwC Saratoga ve studiích *Managing people in changing world: Key trends in human capital a global perspective*. Tyto nejdůležitější ukazatele, vzorec jejich výpočtu a jejich konkrétní hodnotu odpovídající hodnotě mediánu pro Evropu v roce 2008 zahrnuje tabulka 4. Výsledky jednotlivých měření mohou sloužit podnikům jako indikátory jejich vlastní úspěšnosti. Prostřednictvím uvedených databází mohou identifikovat svá slabá místa v řízení lidského kapitálu a stanovit si možnosti realizace pro jejich zlepšení.

Tabulka 4: Hlavní ukazatele charakterizující lidský kapitál v roce 2008 (dle databáze PwC Saratoga)

ukazatel	vzorec	hodnota
výnosy na 1 pracovníka	$\frac{\text{výnosy}}{\text{celkový počet plných úvazků}}$	€ 202,500
celkové náklady na 1 pracovníka	$\frac{\text{celkové náklady}}{\text{celkový počet plných úvazků}}$	€ 192,569
zisk na 1 pracovníka	$\frac{\text{zisk před zdaněním}}{\text{celkový počet plných úvazků}}$	€ 6,795
jmění vytvořené 1 pracovníkem	$\frac{(\text{zisk po zdanění} - 10\% \text{ vlastního kapitálu})}{\text{celkový počet plných úvazků}}$	€ -185
návratnost investic do lidského kapitálu	$\frac{(\text{výnosy} - (\text{průkazní náklady} - \text{odměny} - \text{benefity}))}{\text{odměny} + \text{tržby}}$	€ 1,16
investice na vzdělávání a rozvoj na 1 pracovníka	$\frac{\text{investice do vzdělávání a rozvoje}}{\text{celkový počet plných úvazků}}$	€ 429
náklady na odměňování k výnosům	$\frac{\text{odměny} + \text{benefity}}{\text{celkové výnosy}} \times 100$	21,4 %
náklady na odměňování k celkovým nákladům	$\frac{\text{odměny} + \text{benefity}}{\text{celkové náklady}} \times 100$	22,2 %

Pozn. 1: celkový počet plných úvazků = přepočtený ekvivalent plných úvazků (2 úvazky 0,5 = 1 přepočtený plný úvazek)

Pramen: Vlastní zpracování dle PwC Saratoga, 2010.

Zhodnocením konkrétních výsledků v rámci odvětvového působení jednotlivých organizací (společnost PwC Saratoga rozděluje organizace do dvanácti odvětví – bankovníctví, pojišťovnictví, ostatní finanční služby, sdělovací prostředky, odvětví technologie, farmaceutický průmysl, chemický průmysl, zpracovatelský a strojírenský průmysl, distribuční sítě, maloobchod, služby a veřejný sektor), zjistíme, že v rámci každého uvedeného ukazatele se zde projevují značné rozdíly. V případě výnosů na jednoho pracovníka se rozmezí těchto výnosů pohybuje od 52 € na pracovníka až k 613 €, přičemž nejvyšší výnosy na pracovníka vykazují organizace působící v oblasti pojišťovnictví a paradoxně nejnižší výnosy na pracovníka získávají organizace nabízející ostatní finanční služby. Ukazatel celkových nákladů na pracovníka dosahuje hodnot v rozmezí 67 € - 196 €. 196 € na jednoho pracovníka vynakládají právě organizace nabízející ostatní finanční služby, nejnižší náklady pocházejí od organizací veřejného sektoru. Jak by se dalo předpokládat, v důsledku zavedených propracovanějších systémů vzdělávání, patří organizace veřejného sektoru společně s organizacemi působícími v pojišťovnictví a finančnictví k těm organizacím, které investují do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců nejvyšší částky (nad 520 €). Nejméně do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců investují organizace v chemickém průmyslu a maloobchodě (méně než 100 €). Investovat do lidského kapitálu se nejvíce vyplatí pojišťovací společností (1,84 €), naopak jako nejméně výnosná se tato investice projevuje u technologických společností (1,11 €). Největší rozdíly můžeme zaznamenat v hodnotách jmění, jehož výši měli jednotliví pracovníci svým působením v podniku vytvořit. V tomto případě jsou na tom nejlépe organizace působící ve farmaceutickém průmyslu, u kterých hodnota jmění na pracovníka činí 710 €, kdežto o 493 € přišly podniky působící v oblasti médií.

Každý subjekt, který se rozhodne investovat své peněžní či nepeněžní prostředky předpokládá, že daná investice bude úspěšná a přinese mu v budoucnosti očekávané výnosy. Stejně tak majitelé podniků a top manažeři požadují, aby uskutečněné investice do lidského kapitálu byly přínosem pro prosperitu podniku. Jak již bylo uvedeno, podle přístupu společnosti PwC Saratoga lze hodnotu návratnosti investice do lidského kapitálu vypočítat a dle dané metodiky výpočtu hodnota návratnosti investic do lidského kapitálu udává, kolik eur přineslo podniku každé euro vyplacené zaměstnancům jako přímá odměna nebo ve formě benefitů. Podle měření společnosti PwC Saratoga (viz tabulka 5 a pro lepší názornost také graf 6) se projevují významné rozdíly v hodnotách návratnosti investic do lidského kapitálu mezi organizacemi ve Spojených státech amerických a v Evropě.

Tabulka 5: Vývoj návratnosti investic do lidského kapitálu (HC ROI, v €)

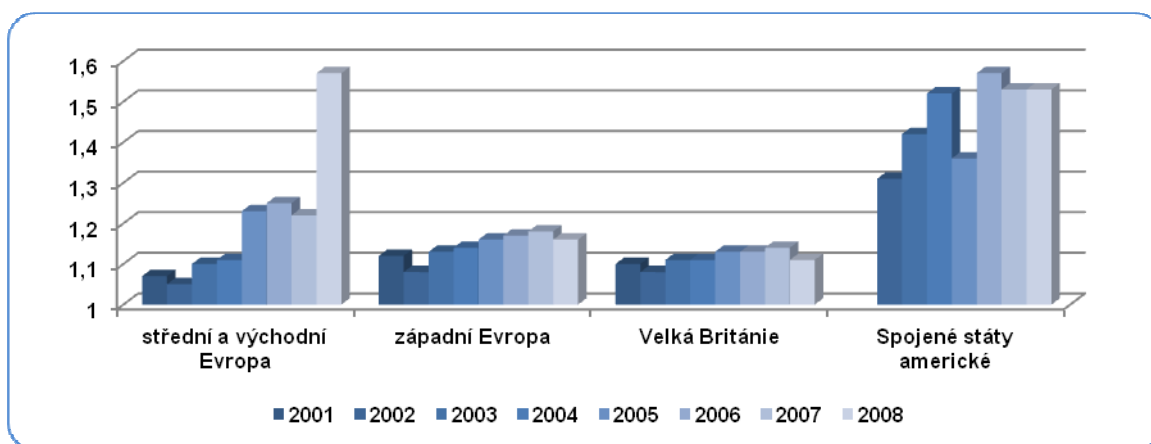
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Evropa	1,12	1,07	1,13	1,14	1,16	1,17	1,20	1,16
střední a východní Evropa	1,07	1,05	1,10	1,11	1,23	1,25	1,22	1,57
západní Evropa	1,12	1,08	1,13	1,14	1,16	1,17	1,18	1,16
Velká Británie	1,10	1,08	1,11	1,11	1,13	1,13	1,14	1,11
Spojené státy americké		1,31	1,42	1,52	1,36	1,57	1,53	1,53

Pramen: Vlastní zpracování dle PwC Saratoga, 2005, 2008 a 2010.

V rámci srovnání vývoje návratnosti investic do lidského kapitálu v letech 2001 – 2008 lze sledovat výrazný pozitivní trend vývoje hodnoty tohoto ukazatele u organizací působících ve střední a východní Evropě. Z hodnoty 1,07 € v roce 2001, která byla v rámci srovnávaných zemí nejnižší, vzrostla až na 1,57 € v roce 2008, což je naopak nejvíc. Pouze v roce 2008 neprokázaly nejvyšší výnosnost svých investic do lidského kapitálu organizace Spojených států amerických, předčily je právě organizace střední a východní Evropy. Trend vývoje daného ukazatele pro celou Evropu lze vnímat jako rostoucí s tím, že v posledním roce sledovaného období se hodnota návratnosti investic do lidského kapitálu u organizací mimo střední a východní Evropu snížila. V rámci srovnání výchozího a posledního roku sledovaného období prokázaly vyšší výnosnost svých investic všechny organizace. Pro americké organizace byl v tomto ohledu nejúspěšnějším rokem rok 2006 (1,57 €), pro britské a celkově organizace západní Evropy to byl rok 2007 (1,14 € pro VB, 1,18 € pro ZE) a pro organizace střední a východní Evropy rok 2008. Všechny organizace vykazovaly nejnižší hodnotu návratnosti investic do lidského kapitálu v roce 2002. Zajímavé jistě bude sledovat vývoj tohoto ukazatele po roce

2008, zda se u organizací projevil vliv hospodářské krize na vynakládání investic do svého lidského kapitálu.

Graf 6: Vývoj návratnosti investic do lidského kapitálu (HC ROI, v €)



Pramen: Vlastní zpracování dle PwC Saratoga, 2005, 2008 a 2010.

Závěr

V dnešní době představují lidé nejcennější, avšak také nejdražší zdroj každého podniku. Úroveň znalostí a informací, resp. kvalita intelektuálního kapitálu přímo ovlivňuje kvalitu strategického řízení podniku, a využívání intelektuálního kapitálu pozitivně ovlivňuje kvalitu výrobků a služeb podniku, kvalitu podnikových vztahů, výkonost podniku i jeho konkurenceschopnost (Gregová, 2007). V praxi je však skutečnost stále taková, že mnoho podniků si tuto hodnotu svých zaměstnanců neuvědomuje, popřípadě uvědomovat nechce. Výsledky výzkumů potvrzují, že pro majitele podniků a top management jsou stále důležitá fakta, resp. data, která přesně prokazují, že rozvoj lidského kapitálu má přímý vliv na jeho výkonost. Význam kvantitativních ukazatelů hodnocení měření lidského kapitálu převažuje nad ukazateli kvalitativními, které jsou zatím vnímány pouze doplňkově. Společností, která se problematikou měření lidského kapitálu významnou měrou zabývá, je společnost PricewaterhouseCooper Saratoga, která ve své databázi shromažďuje data od více než 10 000 organizací působících ve 40 zemích světa a publikuje výsledky svých měření prostřednictvím téměř 100 ukazatelů. Podle dostupných údajů existují výrazné rozdíly v ukazatelích lidského kapitálu mezi Spojenými státy americkými a Evropou, přičemž jisté rozdílnosti se projevují také v rámci srovnání západní Evropy s Evropou střední a východní.

Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, 184 s. ISBN 80-86851-17-6.
3. FROLÍK, Z. Rozvoj lidí = rozvoj znalostí a schopností. *Moderní řízení*, leden 2006 [Online], [cit. 17. 5. 2011]. Url: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-17575940-rozvoj-lidi-rozvoj-znalosti-a-schopnosti>
4. GREGOVÁ, E. Kvalitné ľudské zdroje – základ konkurenčnej schopnosti podniku. *E+M. Ekonomie a management*, roč. 10, č. 3. Liberec: Technická univerzita v Liberci, Hospodářská fakulta, 2007, s. 89-96. ISSN 1212-3609.
5. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
6. KUBÁTOVÁ, J., PUCHINGER, Z. Je řízení lidského kapitálu přínosné? *Ekonomická revue*, roč. 8, č. 3. Ostrava: VŠB-TUO EkF, 2005, s. 26-42. ISSN 1212-3951.

7. MRÁČKOVÁ, E. *Rozvoj lidského kapitálu jako faktor zvyšování výkonnosti a konkurenceschopnosti podniku: disertační práce*. Zlín: UTB ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2008. 137 s.
8. PwC Saratoga. *Managing people in a changing world: Key trends in human capital a global perspective – 2010*. [Online], [cit. 15. 5. 2011]. London: PwC UK, 2010. Url: http://www.pwc.co.uk/eng/publications/managing_people_changing_world_people_return_on_investment.html#ns_source=site_search
9. PwC Saratoga. *Managing people in a changing world* Key trends in human capital A global perspective – 2008*. [Online], [cit. 15. 5. 2011]. London: PwC UK, 2008. Url: http://www.pwc.co.uk/eng/publications/key_trends_in_human_capital_2008.html#ns_source=site_search
10. PwC Saratoga. *Key trends in human capital: A global perspective*. [Online], [cit. 15. 5. 2011]. London: PwC UK, 2005. Url: http://www.pwc.co.uk/eng/publications/Key_trends_in_human_capital_2005.html#ns_source=site_search
11. STÝBLO, J. *Lidský kapitál v nové ekonomice*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2001, 104 s. ISBN 80-86419-12-6.
12. TRUNEČEK, J. *Management znalostí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004, 131 s. ISBN 80-7179-884-3.
13. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.
14. VOMÁČKOVÁ, H. Lidský kapitál a limity jeho rozvoje. In *Sborník z mezinárodní vědecké konference: Lidský kapitál a investice do vzdělání 2005*. [Online], [cit. 17. 5. 2011]. Url: <http://www.vsfs.cz/lidskykapital/?id=1402>

Adresa a kontaktní údaje autora

Ing. Silvie Chudárková
Katedra ekonomie
Obchodně podnikatelská fakulta v Karvině
Slezská univerzita v Opavě
Univerzitní náměstí 1934/3
733 40 Karviná
Tel.: +420 777 624 052
E-mail: chudarkova@opf.slu.cz

Systém riadenia vzťahov so zákazníkmi v maloobchodnej predajni a možnosti jeho čiastkovej optimalizácie

The system of customer relationship management in retail shop and the possibilities of sub-optimization

Ing. Lukáš Turčok, Bc. Andrea Rusňáková

Abstract

Present can be characterized by a highly competitive on the market. There was change when companies focus on sales and products has shifted to the philosophy of marketing activities as the basis for success. Companies get possibilities how to successfully fight the competition and expand on the domestic or foreign markets. The basis for success in this marketing is to focus marketing efforts on customer with which it is necessary to build a good and strong relations, to inform him and engage in business. The article contains the system of customer relationship management, shows the importance of CRM management for company and for its future development and potential uses optimization methods and models for CRM systems.

Key Words

CRM. Customer. Relationship management. Marketing. Optimization.

Abstrakt

Súčasnosť môže byť charakterizovaná veľmi silnou konkurenciou na trhu. Došlo k zmene, kedy zameranie podnikov na tržby a výroby sa presunulo na filozofiu marketingových aktivít ako základ úspechu. Podniky získali možnosti, ako úspešne bojovať s konkurenciou a rozšíriť svoje postavenie na domácom alebo zahraničnom trhu. Základom úspechu pri tomto marketingu je zameranie marketingových aktivít na zákazníka, s ktorým je potrebné vybudovať si dobré a silné vzťahy, informovať ho a zapájať do činnosti podniku. Článok poukazuje práve na riadenie vzťahov so zákazníkmi, na význam tohto riadenia pre podnik a jeho budúci rozvoj a na možnosti využitia optimalizačných metód a modelov pre systémy CRM.

Kľúčové slová

CRM. Zákazník. Riadenie vzťahov. Marketing. Optimization.

JEL Classification: C60, M30

Úvod

Podniky si v priebehu svojej existencie stanovujú rôzne ciele a zameriavajú sa na rôzne oblasti. Dosiahnutie čo najvyššieho zisku, rozšírenie podielu na trhu, prekonanie konkurencie či produkcia s minimálnymi nákladmi je len niekoľko z nich. V minulosti, ale veľakrát ešte i dnes podniky zabúdajú, že dosiahnutie zisku, rozšírenie podielu na trhu i lacné produkty dosiahnu iba v spolupráci so zákazníkom. Prosperovať na trhu môže iba podnik s vernými a spokojnými zákazníkmi.

Manažerstvo vzťahov so zákazníkom v sebe zahŕňa nespočetné množstvo rozmanitých činností, cieľom ktorých je zabezpečiť pre zákazníka všetko čo potrebuje a po čom túži v potrebnom čase, kvalite, sortimente a množstve, v primeranej cene a na mieste zákazníkovi dostupnom.

V príspevku sa zaoberáme problematikou spojenou s procesom riadenia vzťahov so zákazníkom. Zákazník prejde od prvého zaevidovania v podniku až po postavenie verného zákazníka viacerými fázami, v ktorých má príležitosť zistiť klady i zápory podniku, ktorý ho oslovil. Nie každý zákazník sa stane verným. Preto sme sa rozhodli analyzovať a následne odhaliť chyby a problémy v procese riadenia vzťahov so zákazníkmi, ktoré môžu potenciálneho zákazníka odradiť.

Vymedzujeme pomocou komparácie názorov viacerých autorov čerpaných z odbornej domácej a zahraničnej knižnej a časopiseckej literatúry pojem CRM (Customer relationship management), jeho vývoj, implementáciu a jednotlivé činnosti spojené s prehľbovaním vzťahov so zákazníkom.

1. Vzťah so zákazníkom a jeho riadenie

Podniky disponujú mnohými údajmi týkajúcimi sa zákazníkov, ktoré získavajú z rôznych zdrojov. Tieto údaje sú však často rozptýlené a v podniku sa strácajú, čím dochádza k strate ich účinku a hodnoty. Tento problém sa sa podniky snažia riešiť. Jednou z možností je zameranie sa na riadenie vzťahov so zákazníkmi. Pojem riadenie vzťahov so zákazníkom označovaný skratkou CRM (Customer Relationship Management) môžeme zjednodušene predstaviť ako proces aktívneho, systematického, dlhodobého a trvalého budovania a udržiavania vzťahov so zákazníkmi, ktorý vedie k trvalej a objemovo vyrovnanej ziskovosti podniku. P. Štarchoň, J. Faltys a J. Dzugasová (2004, s. 80) definujú CRM „ako pochopenie potrieb zákazníka a ich naplnenie v takom čase a takým spôsobom, ako to zákazník očakáva pri súčasnom naplnení profitability procesu. CRM zahŕňa akvizíciu, rozvoj a udržanie lojálnych a profitabilných vzťahov so zákazníkmi“.

Podniky tvoria vlastné špecifické stratégie, ktorými sa snažia dosahovať svoje podnikateľské a strategické ciele. Rozlišujeme tri základné stratégie, ktorými sú prevádzková dokonalosť, produktové vedenie alebo intimita klienta. Pokiaľ sa podnik rozhodne pre stratégiu intimity klienta, zaručenou metódou pre dosahovanie cieľov je práve stratégia založená na systéme CRM. Tento proces nesmieme chápať len ako technológiu, pretože ide predovšetkým o nástroj, ktorý znižuje priepasť medzi marketingom, predajom a službami (Saleh, 2010). V. Chlebovský (2005, s. 75) uvádza, že „základným princípom CRM stratégie je premyslené budovanie vzťahov s najziskovejšími a najperspektívnejšími zákazníkmi. Stratégia nahrádza aktivity smerujúce k zvýšeniu podielu na trhu špecifického produktu aktivitami, ktoré zvyšujú podiel na objeme nákupu špecifického zákazníka“.

1.1 Vývoj CRM

J. R. Lehtinen (2007) popisuje, že CRM sa začalo rozvíjať spolu s vývojom marketingu po skončení priemyselnej revolúcie. Prínosom pre riadenie vzťahov so zákazníkmi v osemdesiatych rokoch sa stal hlavne marketing služieb a priemyslu. Postupne sa začal procesu riadenia vzťahov so zákazníkmi v podnikoch prikladať väčší význam. Na ich realizáciu a pozorovanie sa začali využívať rôzne komunikačné a riadiace systémy a softvéry.

Podľa spomínaného autora nastáva v rokoch 1980 až 1990 automatizácia zákazníckych služieb, čoho výsledkom boli úspory získané prostredníctvom využívania call centier. Realizácia prebiehala pomocou telekomunikačných systémov. Nasledujúcich päť rokov sa na pozorovanie CRM využíval hlavne centralizovaný systém riadenia dát. Pozornosť sa sústreďovala na porozumenie zákazníkom prostredníctvom záznamov informácií o zákazníckych vzťahoch. Od roku 1995 až do roku 2000 sa stala náplňou CRM tvorba hodnôt pre zákazníkov a to pomocou rôznorodých zákazníckych programov vyvinutých podľa požiadaviek na konkrétne využitie. Rozvoj manažmentu založeného na riadení zákazníckych vzťahov je charakteristické pre obdobie do roku 2005. Tu môžeme sledovať silnejúci trend spoločnosti smerom k zákaznícky orientovanej spoločnosti. Na pozorovanie sa využívali rôzne úkony na základe požiadaviek riadenia zákazníckych vzťahov a LCR. Vedenie zákazníckych vzťahov (angl. Leading Customer Relationships) predstavuje aktívne riadenie zákazníckych vzťahov. V súčasnosti sa z podnikov stávajú efektívne organizácie hospodáriace s hodnotou zákazníka, kde zákazník je považovaný za subjekt vzťahu. Táto súčasná vlna CRM sa označuje ako vytváranie štruktúry a procesu zákaznícky orientovanej spoločnosti, na pozorovanie ktorej sa vyvíjajú rôzne modely zahŕňajúce zákazníkov, ako napr. partnerské organizácie. V súčasnej dobe výpočtovej techniky trh ponúka viacero alternatív či už komplexných CRM softvérov alebo rôznych tabuľkových programov od rôznych spoločností. Závisí teda iba od podniku, pre čo sa rozhodne a začne efektívne využívať hodnotu zákazníka.

1.2 Implementácia CRM

Veľké množstvo hlavne malých a stredných podnikov na Slovensku stratégiu orientácie na zákazníka a jeho hodnotu nevyužíva vôbec, resp. využíva len sčasti. Dôvodom je buď nedôvera alebo

nízka či mylná informovanosť. Najväčší nárast záujmu o tento systém majú na Slovensku spoločnosti vo finančnom sektore. V súčasnej dobe poklesu dôvery zákazníkov sa snažia venovať viac pozornosti kvalite vzťahov a ukazuje sa, že investícia do tejto technológie sa vypláca.

Podľa V. Králička (2007, s. 48) je vhodné pristúpiť k nasadeniu CRM vtedy, „keď podnik nemá presnú predstavu o tom, kto sú jeho zákazníci, ako sa správajú a aké sú či budú ich potreby. V druhej fáze už nutnosť CRM predznamenáva odchod zákazníkov ku konkurencii bez toho, aby manažment podniku vedel, prečo to tak je“. Pri implementácii CRM nastáva často problém s vnímaním jeho podstaty. Veľa podnikov vníma CRM iba ako softvérové a technologické riešenie, avšak žiaden samotný softvér nedokáže vybudovať výnosné vzťahy so zákazníkmi. Je dôležité nazerať na CRM ako na komplexnú stratégiu riadenia vzťahov so zákazníkmi. Implementácia CRM v podniku sa spája s pomerne veľkou finančnou investíciou, preto je správna voľba riešenia CRM veľmi dôležitá. Podľa analytickej spoločnosti Gartner by v roku 2011 celosvetové výdavky súvisiace s CRM aplikáciami mali prekonať hranicu 11,4 miliardy USD (Celosvetový..., 2007).

N. Saleh (2010) poukazuje na to, že voľba riešenia CRM môže podniku nielen významne pomôcť, ale aj uškodiť. K hlavným prínosom môžeme zaradiť pomoc pri zacielení a získaní nových zákazníkov, identifikovaní a udržaní ziskových klientov, budovaní zákazníckej lojality, zvyšovaní ziskovosti zákazníkov či optimalizovaní interakcie so zákazníkom a jej premieňaní na predajnú príležitosť. Všetky tieto prínosy nám jasne ukazujú, že fungujúci CRM prevýši výnosmi všetky náklady a riziká súvisiace s implementáciou. Avšak v súvislosti s CRM sa podniky stretávajú aj s rôznymi problémami. Podstatnú hrozbu predstavuje chýbajúca dátová integrácia alebo neadekvátne technické riešenie, ktoré následne nedokáže efektívne podporiť predajnú a podpornú sieť v plnení ich cieľov.

Softvérový systém CRM poskytuje tzv. jednotný 360-stupňový pohľad na zákazníka, ktorý zaisťuje spracúvané informácie o zákazníkoch, ako sú napr. informácie o posledných objednávkach a nákupoch alebo preferenciách a ich finálna vizualizácia do štruktúrovanej formy na lepšie využitie, a teda zlepšenie kvality práce so zákazníkom. Takto spracované a znázornené informácie pomáhajú predajcom (obchodným a vzťahovým manažérom), marketingovým a zákazníckym centráram uskutočňovať krížový predaj (cross-sell), zvyšovať ponuky (up-sell) a vytvárať nové príležitosti. Pod pojmom cross-sell rozumieme predajnú stratégiu postavenú na ponuke ďalších produktov alebo služieb existujúcim zákazníkom. Zámerom cross-sell aktivít je snaha predajcu uspokojiť čo najviac zákazníkových potrieb a to širokou ponukou ďalších produktov, ktoré môžu, ale nemusia súvisieť s pôvodným nákupom zákazníka. Up-sell predstavuje predajnú techniku, pri ktorej je cieľom predávajúceho predat' zákazníkovi drahší výrobok alebo službu toho istého typu.

Technológie CRM totiž ponúkajú technologickú bázu na princípe spracovania dát v reálnom čase, ktoré sú v prehľadnej a štruktúrovanej forme zaznamenané v databáze zákazníkov a sú prístupné používateľovi na riadenie vzťahu s klientom a na rýchlu reakciu na vzniknuté každodenné situácie (Saleh, 2010).

P. Štarchoň, J. Faltys a J. Dzugasová (2004) označujú zákaznícke databázy ako najväčšie bohatstvo podniku. Obsahujú podrobné informácie o všetkých zákazníkoch, prehľad ich doterajších nákupoch, potenciálnych potrebách, sťažnostiach, problémoch či pripomienkach. Na základe získaných informácií je možné cielene a veľmi efektívne komunikovať s každým zákazníkom individuálne a plne uspokojiť jeho potreby a požiadavky.

2. Systém CRM v maloobchodnej predajni

V tomto príspevku sa zameriavame na problematiku CRM, ktorú sme aplikovali na konkrétny podnik. Jedná sa o maloobchodnú predajňu, v ktorej sme systém CRM analyzovali spolu so zákazníkom predajne.

2.1 Maloobchodná predajňa

Na rozlohe 250 m² sa nachádzajú priestory predajne a skladové priestory, v ktorých pracuje na dve zmeny 5 zamestnankýň a vedúca predajne. Predajňa je otvorená od pondelka do piatku v čase od 6:00 do 18:00 a v sobotu od 6:00 do 12:00 hod. Počas víkendov je predajňa zatvorená. Zákazníci tu nájdu viacero výhod oproti ostatným predajniam. Za nákup je možné zaplatiť nielen v hotovosti, ale aj platobnou kartou a stravými lístkami Cheque Dejeuner, Ticket Restaurant, Vaša stravovacia a Doxx. Pred predajňou je umiestnených desať parkovacích miest a vstup do predajne je bezbariérový.

Sortiment predstavuje široký výber potravinárskych a mäsových výrobkov, ovocia, zeleniny a mliečnych produktov.

2.2 Zákazník predajne

Hlavnými zákazníkmi predajne sú zákazníci typu B2C, čiže jednotlivci nakupujúci sami pre seba alebo pre rodinu – koneční spotrebitelia. Predajňa nezásobuje žiadne podniky či zariadenia a keďže sa jedná o maloobchodnú predajňu vylúčení sú aj zákazníci typu B2B, pretože nákup od maloobchodu by bol pre nich neefektívny. Týždenne navštívi túto predajňu približne 1800 zákazníkov. Ich počet sa odvíja od rôznych faktorov. Medzi najvýraznejšie môžeme zahrnúť sezónnosť, výplatné termíny zákazníkov, prebiehajúce akcie a ich atraktivnosť.

Zákazník je komplex charakterových čŕt, správania a vonkajších faktorov, ktoré na neho vplyvajú. Pri analýze potenciálnych zákazníkov predajne MILK-AGRO sme si tento komplex rozčlenili a stanovili si predpoklady a pohnútky, ktoré vedú zákazníkov ku kúpe.

Charakteristické črty sú individuálne a viažu sa napr. na spoločenské postavenie alebo životný štýl zákazníka. V obci Ľubica žije v súčasnej dobe 4120 obyvateľov, ktorých môžeme zahrnúť prevažne k nižšej a strednej sociálnej vrstve. V blízkom okolí obce (cca. 4 km) sú 4 supermarkety. Postupná zmena životného štýlu, ktorá zasahuje dennodenne zákazníkov sa prejavila aj v tom, že zákazníci vlastniaci osobný automobil preferujú veľké nákupy v supermarketoch, ktoré im vydržia dlhší čas. Zákazníkmi predajne by teda mali byť hlavne ľudia, ktorí robia menšie dennodenné nákupy, sociálne slabší obyvatelia ale taktiež prívrženci zdravého životného štýlu, pretože ako sme už uviedli produkty SABI majú pozitívny vplyv na ľudský organizmus. Ďalšiu skupinu zákazníkov tvoria zástancovia domácich slovenských produktov a výrobcov, pretože podnik MILK-AGRO, s. r. o. patrí odo dňa vzniku k čisto slovenským producentom.

Správanie zákazníka ovplyvňuje jeho vlastné ego. Každý zákazník sa vyznačuje rozdielnym správaním a preto pri množstve zákazníkov, ktorí navštevujú predajňu by bolo veľmi zložitá ak nie úplne nemožné skúmať a zistiť nákupné pohnútky každého z nich. Zákazníkov si rozčleníme do niekoľkých segmentov, pričom zákazníci zahrnutí do spoločného segmentu majú určité spoločné črty. V budove, v ktorej sídli predajňa MILK-AGRO sídli aj lekár a všeobecný lekár. Vo vedľajšej budove sídli konkurenčná predajňa COOP Jednota. Prvým segmentom potenciálnych zákazníkov by mohol byť zákazník šetrný, ktorý využije lepšie ceny ako má konkurencia. Zákazníka pohodlného, ktorý po odchode od lekára navštívi prvý obchod, ktorý je k dispozícii zahrnieme do druhého segmentu. Podobných segmentov môžeme vyčleniť oveľa viac.

Zákazníka vo veľkej miere ovplyvňuje vonkajšie prostredie ako napr. rodina, priatelia, známi, tradície či reklama. K okruhu potenciálnych zákazníkov môžeme zahrnúť osoby, ktoré dostali o predajni kladné referencie, ľudí obľubujúcich mliečne produkty, produkty SABI alebo iné produkty, ktoré ponúka predajňa. Taktiež mladých ľudí, ktorých rodičia zvyknú nakupovať v predajni a zvyk ostal aj im a osoby, ktoré upútala reklama. Predajňa má zabezpečený bezbariérový prístup, ktorý určite zaujme potenciálnych zákazníkov z okruhu rodičov s kočíkmi, ľudí na invalidnom vozíku a osoby, ktoré ich sprevádzajú.

2.3 CRM v maloobchodnej predajni

Pod pojmom CRM si mnohí predstavia určitý softvér či systém riadenia, ktorý umožňuje podniku riadiť vzťahy so zákazníkmi. Podstatou CRM sú však všetky činnosti a aktivity, ktoré sa zaoberajú komunikáciou so zákazníkmi a uspokojovaním ich potrieb tak, aby došlo k prehĺbovaniu vzťahov medzi zákazníkom a podnikom, resp. predajňou. Práve táto základná myšlienka je podstatou riadenia vzťahov so zákazníkmi v analyzovanej predajni. V tejto predajni sa pri riadení vzťahov so zákazníkmi nevyužíva žiaden špecifický softvér, pretože sa jedná o malú predajňu zameranú na konečných spotrebiteľov. Softvérové riešenie by v tomto prípade bolo nerentabilné.

CRM má za úlohu zber a analýzu informácií o zákazníkoch tak, aby poskytol podniku čo najviac dôležitých a zaujímavých údajov. Na ukladanie údajov slúži softvér CRM alebo v menších podnikoch rôzne databázy či tabuľky v MS Excel.

Predajňa využíva tabuľkový procesor MS Excel, kde si zaznamenáva presný počet zákazníkov za každý deň, počet platieb v hotovosti, platby stravnými lístkami a platobnou kartou, dennú tržbu, priemernú hodnotu nákupu v daný deň, sťažnosti, návrhy a požiadavky zákazníkov, ktoré nie je

možné ihneď splniť. Jednotlivé dni sú označené dátumom a farebne rozlíšené na dni akcií, soboty a dni so skrátenou otváracou dobou a bežné dni. Pomocou evidencie sa vie predajňa orientovať koľko tovaru má objednať. Návrhy, požiadavky a sťažnosti sú predmetom mesačných porád so zástupcami podniku.

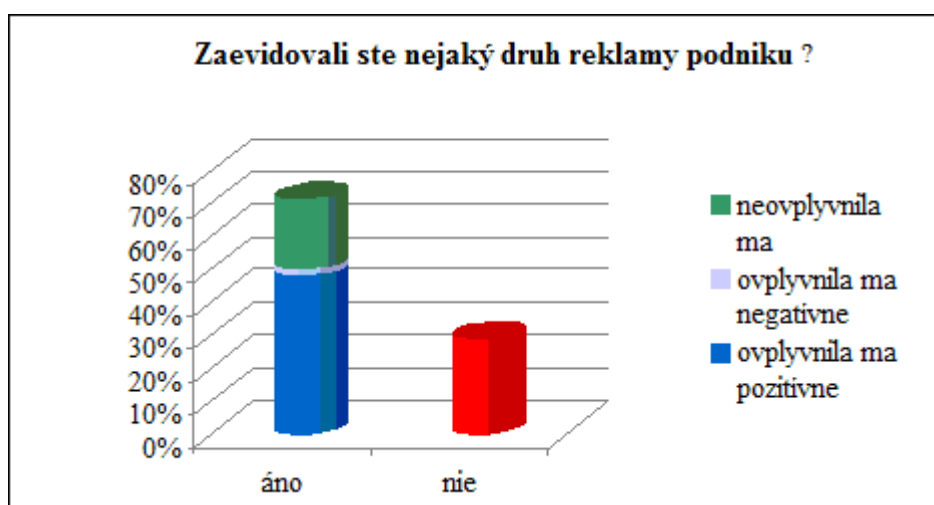
Využívanie tabuliek v rámci CRM prinieslo do predajne už viacero, pre zákazníka pozitívnych, zmien. Na základe zvyšujúceho sa počtu platieb platobnou kartou bol pred siedmimi mesiacmi v predajni nainštalovaný platobný terminál už na druhej pokladni. Do sortimentu sa zaradili nové produkty, ktoré nebolo možné v predajni kúpiť. Ďalšími drobnými zmenami, ktoré zlepšujú vzťahy predajne so zákazníkom boli napríklad zvýšenie počtu nákupných košíkov či možnosť nakupovať s nákupným vozíkom.

2.4. Marketing predajne

Predajňa v rámci svojej marketingovej stratégie využíva účinný nástroj, reklamu. Podnik využíva propagáciu prostredníctvom svojej webovej stránky a taktiež prostredníctvom zákazníckych novín (letákov). Internetová stránka obsahuje množstvo informácií o podniku, akciách, produktoch, zdravej výžive a iných aspektoch predajne. Záložka webovej stránky označená „Pre zákazníkov“ obsahuje zoznam maloobchodných a autorizovaných predajní a listáreň, kde sa môžu zákazníci pýtať, sťažovať, chváliť predajňu a podávať návrhy na zlepšenie. Gazdinky oslovia zaujímavé recepty, súťaživých jednotlivcov a školy zoznam prebiehajúcich súťaží a tých, ktorí chcú byť pravidelne informovaní o novinkách a aktuálnej ponuke emailový servis. Stránka obsahuje veľmi podrobný zoznam všetkých produktov a ich presného zloženia. V záložke „Zdravá výživa“ sme si prečítali množstvo odborných rád a poznatkov o mliečnych výrobkoch. Podnik nezabudol ani na záložku „Zábava“, kde môžu zákazníci prispievať svojimi zaujímavými fotografiami, stiahnuť si tapetu na pozadie počítača a tí najmenší vymalovať obrázok či zahrať pexeso a ďalšie hry.

Otvorenie každej novej predajne je oznámené v zákazníckych novinách a to v troch po sebe nasledujúcich vydaniach. Každý týždeň sú zákazníci oboznámení s aktuálnou ponukou a akciami predajne prostredníctvom spomínaných novín, ktoré sú im doručené do poštovej schránky zdarma. Samotná predajňa využíva pomerne nenáročné spôsoby reklamy. Reklamné tabule pred predajňou a plagáty s akciovými ponukami nalepené na dverách majú za úlohu upútať všetkých okoloidúcich. Frekvencia potenciálnych zákazníkov je vysoká, keďže predajňa sídli v tej istej budove ako lekáreň a všeobecný lekár.

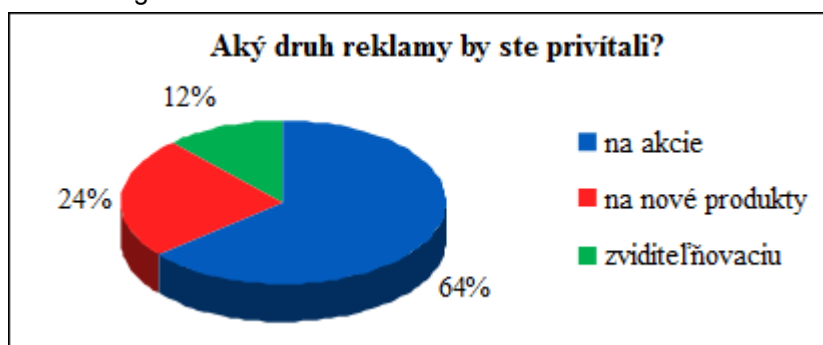
V rámci analýzy marketingovej stratégie s využitím reklamy sme sa zamerali na názor zákazníka na reklamu podniku a predajne, ktorých výsledky uvádzame v nasledujúcich grafoch 1 a 2. Výskum sme realizovali v obci, kde sa predajňa nachádza na vzorke 100 respondentov.



Graf 1 Reklama podniku a jej vnímanie zákazníkom

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Vôbec žiadnu reklamu nezaevidovalo 31 % opýtaných, zvyšných 69 % respondentov reklamu síce zaevidovalo, ale 30 % z nich vôbec neovplyvnila. 68 % zákazníkov, ktorí sa s reklamou stretli ovplyvnila pozitívne a 2 % negatívne.



Graf 2 Výber reklamy zákazníkmi

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Na grafe 2 uvádzame, aká reklama zákazníkom chýba. 64 % zákazníkov by privítalo reklamu, ktorá by ich oboznámila s akciami, 24 % reklamu informujúcu o tom, že spoločnosť prichádza na trh s novým produktom a 12 % zákazníkov si myslí, že predajňa i samotná spoločnosť sú málo zviditeľnené.

Propagácia podniku, predajne, služieb a produktov patrí neodmysliteľne k získavaniu zákazníkov. V období pred otvorením predajne boli v obci na plochách určených na oznamy vylepené plagáty oznamujúce kedy bude predajňa otvorená a čo zaujímavé a lákavé v nej zákazníci nájdu. Prvý týždeň po otvorení navštívilo predajňu veľké množstvo zákazníkov, pretože každý deň bola v ponuke zaujímavá akcia. Ani v súčasnej dobe však na propagáciu nezabúdajú. Pri uvedení nového výrobku na trh prebieha v predajni ochutnávka zadarmo. V sociologickom prieskume sme sa zamerali aj na postoj zákazníkov k ochutnávkam. Spracovanie otázky ukázalo, že až 66 % zákazníkov ochutnávku nikdy nevyužilo a 5 % respondentov produkt síce ochutnalo, ale ku kúpe ho nepodnietila. Len 11 % opýtaných potvrdilo, že po ochutnávke si produkt kúpilo a 18 % zákazníkov považuje ochutnávky za skvelý spôsob ako vyskúšať nový produkt.

3. Využitie optimalizácie pri CRM

Akékoľvek subjekty okolo nás sa prirodzene snažia dosahovať optimálne výsledky v rôznych oblastiach a pri rôznych činnostiach. „V čoraz náročnejšom konkurenčnom prostredí môže relatívne dobré rozhodnutie znamenať neúspech. Preto treba nachádzať nie dobré riešenia, ale najlepšie, t. j. optimálne riešenia“ (Sakál, Jerz, 2006, s. 6). Tento cieľ sa snažíme aplikovať jednak na nastavenia technických a technologických zariadení, ale zabezpečovanie či vytváranie optimálneho stavu by malo byť aj súčasťou každodenného života človeka v spoločnosti. Uskutočňujeme mnohé rozhodnutia každý deň. To isté platí aj pre manažerov, podnikateľov či riadiacich zamestnancov, ktorí sú nútení uskutočňovať rôzne rozhodnutia každý deň.

3.1 Metódy, teórie a modely optimalizácie

Na optimalizáciu systémov možno použiť celý rad metód a techník. Medzi použiteľné optimalizačné prístupy môžeme zaradiť metódy a postupy operačnej analýzy, metódu Monte Carlo, metódu postupnej jednorozmernej optimalizácie, metódu plochy odozvy (response surface method) a podobne.

Operačnú analýzu (operačný výskum) klasifikujeme ako systémovú vednú disciplínu. Zároveň môžeme operačnú analýzu definovať ako súčasť praxeológie – „interdisciplinárnej vedeckej disciplíny zaoberajúcej sa tým, ako urobiť činnosť človeka cieľavedomou, správnou“ (Kraus, 2008, s. 782). Patrí medzi aplikované vedné disciplíny, to znamená, že preberá metódy z iných vedných odborov, napríklad z ekonómie, štatistiky a matematiky.

„Operačná analýza sa ako vedná disciplína začala formovať v období druhej svetovej vojny, aj keď začiatky vývoja niektorých jej metód a postupov siahajú až do 18. storočia. I keď pôvodne vznikla

na vojnové účely, veľmi skoro sa začala využívať v iných oblastiach, najmä pri riadení objektov, ktoré majú charakter zložitých systémov v priemysle a neskôr aj v ďalších národohospodárskych odvetviach, obchode a v štátnej správe. V súčasnosti definujeme operačnú analýzu ako aplikáciu vedeckých metód, spôsobov a nástrojov, pomocou ktorých možno riešiť úlohy, ktoré sa týkajú operácií v systémoch, a to tak, aby riadenie operácií prebiehalo na základe optimálnych riešení“ (Sakál, Jerz, 2003, s. 8).

Medzi tieto metódy, teórie či modely zaraďujeme napríklad tieto: lineárne programovanie, dynamické programovanie, teória grafov a sietí, modely sieťovej analýzy, sekvenčné modely, modely hromadnej obsluhy, simulačné modely, teória hier, modely ponuky, modely obnovy, modely zásob.

Pre optimalizáciu systému CRM je možné využiť rôzne spôsoby a postupy. Súčasťou riadenia vzťahov so zákazníkmi je taktiež aspekt spokojnosti zákazníkov. V súvislosti so spokojnosťou v maloobchodnej predajni je možné zamerať sa okrem iného na optimalizáciu doby čakania pri pokladniach. Samozrejme, o probléme nespokojnosti zákazníkov z dlhých čakacích radov je možné hovoriť skôr pri väčších obchodoch, ale analýza čakacích procesov v tejto predajni nie je taktiež zanedbateľná. Pri otvorenom malom počte pokladní dochádza k dlhším čakacím radom a tým rastie nespokojnosť zákazníkov. Jednou z možností je aplikácia modelov hromadnej obsluhy na predajňu s cieľom optimalizácie času čakania na obsluhu pri pokladni.

3.2 Modely hromadnej obsluhy

Podľa dvojice českých autorov Smejkal a Rais (2010, s. 172) „uvedeným nástrojom sa modelujú tzv. čakacie procesy.“ Autori ďalej pokračujú, že „medzi klasické aplikácie podpory rozhodovania manažmentu na operatívnej úrovni patrí najmä:

- riadenie (strojárenskej) výroby,
- optimálne návrhy počítačových sietí,
- optimalizácia prevádzky obchodov, bánk (napríklad určenie optimálneho počtu predavačiek či pokladníkov pri danej frekvencii príchodu zákazníkov v obchodnom dome, určenie počtu pokladníkov v banke pri danej prevádzke klientov, určenie optimálneho rozvrhu výroby firmy, atď.).“

Medzi ďalšie príklady využitia týchto modelov patria podľa Dlouhého a kol. (2007) aj systémy obsluhy na pošte, pri konzultáciách, na benzínovej pumpe, v hoteli, pri práci s počítačom, v nemocnici a verejnej doprave, na súde, v dielni alebo pri výrobní linke.

Podstatou pri modeloch hromadnej obsluhy je udalosť, pretože tieto modely zaraďujeme medzi udalostné, to znamená, že hovoríme o systémoch zameraných na udalosť. „Udalosť predstavuje zmenu stavu systému v určitom časovom okamihu. Udalosti majú dva základné atribúty:

- čas udalosti: čas, kedy udalosť nastáva,
- typ udalosti: príchod zákazníka, ukončenie obsluhy, atď. (Achimská, 2011, s. 11).

Medzi základné pojmy teórie hromadnej obsluhy podľa Sakála a Jerza (2003, s. 256) patria:

- „požiadavka,
- zdroj požiadaviek,
- prúd požiadaviek,
- obsluha,
- obsluhujúce kanály (stanice, zariadenia),
- uzol obsluhy,
- rad (front) čakajúcich požiadaviek na obsluhu,
- systém obsluhy,
- čas obsluhy.“

Modelov systému hromadnej obsluhy je viacero. Pre potreby optimalizácie doby čakania v predajni je možné využiť napríklad model jednonábových systémov, v rámci ktorého hovoríme o jednoduchom systéme, o náhodnom čase obsluhy, vytváraní radu na vybavovanie požiadaviek, neohraničenosti radu, vybavovaní požiadaviek v poradí, v ktorom vznikli a pod.

Záver

Prax poukazuje na to, že vzťah medzi podnikom a zákazníkom je veľmi dôležitý. Môže predstavovať významnú konkurenčnú výhodu. Neustály záujem o zákazníka zo strany podniku je potrebný pre zabezpečenie rastu zisku, rozšírenia trhového podielu, získanie konkurenčnej výhody oproti iným v odvetví a podobne.

Zlepšovanie vzťahov so zákazníkom je možné aj prostredníctvom zvyšovania ich spokojnosti. Existuje veľa spôsobov, ako zákazníkov uspokojovať. Jednou z možností je zabezpečovať pohodlné nakupovanie s minimálnym čakaním pri platení. To umožňujú modely hromadnej obsluhy, ktorých cieľom je optimalizovať čakacie procesy a zvyšovať tým efektivitu a výkonnosť podniku.

Zoznam použitej literatúry

1. ACHIMSKÁ, V. 2011. Simulačný model hromadnej obsluhy v bankovom sektore. In Modelování, simulace a optimalizace podnikových procesů v praxi. Zlín : Univerzita Tomáše Bati, Fakulta managementu a ekonomiky – Ústava průmyslového inženýrství a informačních systémů, 2011. ISBN 978-80-260-0023-5, s. 10 – 17.
2. Celosvetový trh. 2007. In Moderní řízení, roč. XLII, 2007, č. 10. ISSN 0026-8720, s. 49.
3. DLOUHÝ, M. et al. 2007. Simulace podnikových procesů. Brno: Computer Press, 2007. 201 s. ISBN 978-80-251-1649-4.
4. CHLEBOVSKÝ, V. 2005. CRM – Řízení vztahů se zákazníky. Brno : Computer Press, 2005. 190 s. ISBN 80-251-0798-1.
5. KRAUS, J. 2008. Slovník cudzích slov. Bratislava: SPN, 2008. 1054 s. ISBN 978-80-10-01425-5.
6. KRÁLÍČEK, V. 2007. Efektivní CRM strategie. In Moderní řízení, roč. XLII, 2007, č. 10. ISSN 0026-8720, s. 48-49.
7. LEHTINEN, J. R. 2007. Aktivní CRM – Řízení vztahů se zákazníky. Praha : Grada Publishing, 2007. 160 s. ISBN 987-80-247-1714-9.
8. SAKÁL, P., JERZ, V. 2003. Operačná analýza v praxi manažéra. Trnava: SP Synergia, 2003. 336 s. ISBN 80-968734-3-1.
9. SAKÁL, P., JERZ, V. 2006. Operačná analýza v praxi manažéra II. – Systémová a operačná analýza. Trnava: SP Synergia, 2006. 343 s. ISBN 80-969390-5-X.
10. SALEH, N. 2010. CRM: Je nejvyšší čas dobehnout stratený čas. In Infoware [online], 2010, č. 8-9 [cit. 2010-11-16]. Dostupné na internete: <<http://www.itnews.sk/tituly/infoware/free-clanky/2010-09-27/c135929-iw-crm-je-najvyssi-cas-dobehnut-strateny-cas>>
11. SMEJKAL, V., RAIS, K. 2010. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. Praha: Grada, 2010. 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6.
12. ŠTARCHOŇ, P., FALTYS, J., DZUGASOVÁ, J. 2004. Priamy marketing alebo Priama cesta ako si získať a udržať zákazníka. Bratislava : Direct marketing Beta, 2004. 338 s. ISBN 80-969078-5-9.

Adresa a kontaktné údaje autorov

Ing. Lukáš Turčok
 Ekonomická fakulta UMB
 Inštitút manažérskych systémov so sídlom v Poprade
 Francisciho 910/8
 058 01 Poprad
 Tel.: 052/4262332
 E-mail: lukas.turcok@umb.sk

Bc. Andrea Rusňáková

študentka EF UMB

Inštitút manažérskych systémov so sídlom v Poprade

E-mail: andrea.rusnakova89@gmail.com

Vplyv investícií na inovácie

Investment impact on Innovation

Monika Hotáková

Abstract

The article is focused on determination of investment impact on innovation. Innovations are classified into investment-intensive and investment-undemanding. By the investment-intensive investment is reduced the risk of imitation. In the article is monitored the expenditures amount for particular economy sector of Slovak Republic and the sources of these expenditures. Next there is monitored the importance of innovation investment, which is accentuated in document Europe 2020. There is compared in the article the innovation efficiency of Slovak Republic with the other states of European Union for the years 2010 and 2009.

Key Words

Investment. Innovation. Europe 2020. Innovation Union Scorecard.

Abstrakt

Príspevok je zameraný na vymedzenie vplyvu investícií na inovácie. Inovácie delí na investične náročné a nenáročné, pričom pri investične náročných sa eliminuje riziko imitácie inovácie. V príspevku sa sleduje výška výdavkov vynaložených na inovácie pre jednotlivé sektory hospodárstva SR a zdroje týchto výdavkov. Ďalej sa sleduje význam investícií na inovácie akcentovaný v dokumente Európa 2020 a porovnáva sa inovačná výkonnosť SR s ostatnými štátmi EÚ za roky 2010 a 2009.

Kľúčové slová

Investície. Inovácie. Európa 2020. Innovation Union Scorecard.

JEL Classification: E22

Úvod

„Každá organizácia, a to nielen výrobný podnik, musí mať jednu základnú schopnosť: INOVOVAŤ“

Peter F. Drucker

V čase krízy prichádzajú inovácie, ktoré kľúčovým spôsobom menia podstatu národného hospodárstva. Súčasný pohľad na inovácie má svoje korene v definícii inovácií, ktorej autorom je rakúsko-americký ekonóm a sociológ Joseph Schumpeter. Schumpeter označoval inovácie podnikateľov hybnou silou, ktorá by mohla zabezpečiť dlhodobý ekonomický rast podniku tým, že deštruuje staré hodnoty podnikov. Téma inovácií bola aktuálna nielen v čase, keď pôsobil Joseph Schumpeter, ale je živá aj dnes. Intenzívne sa tejto téme venuje aj Európska komisia. Najnovším dokumentom, v ktorom je zdôraznený význam inovácií je dokument Európa 2020. V ňom sa sleduje okrem iného aj výdavková stránka inovácií a vynaložené prostriedky na vedu a výskum, ktoré s inováciami priamo súvisia. Na spojitosť medzi inováciami a investíciami vloženými do inovácií taktiež poukázal už Schumpeter a podmienil existenciu inovácií v podniku okrem iného investíciami na ich vývoj a túto podmienenosť potvrdili ďalší autori, ktorí čerpali z jeho diela.

1. Nevyhnutnosť investícií v procese inovovania

Slovo inovácia pochádza z latinčiny a znamená „obnovenie“. Za zakladateľa teórie inovácií je považovaný Joseph Schumpeter, ktorý za inovácie považoval len prvé uvedenie nového výrobku, suroviny, technologického postupu a podobne na trh, t.j. prvú materializáciu určitej myšlienky na trh. Všetkých ďalších výrobcov nazýval imitátormi.

1.1 Vymedzenie pojmu inovácia

V rámci svetovej literatúry sa problematike inovácií a riadenia inovácií venuje veľa autorov, ktorí rozpracovali pôvodnú schumpeterovu teóriu a v súčasnosti sú tieto práce zamerané predovšetkým na úspešné riadenie inovácií v podniku. V súčasnosti existuje množstvo definícií pojmu inovácia. Podľa prieskumu 200 definícií inovácie, spoločným znakom sú predovšetkým (Turkoová, Grznár, 2007):

- aplikácia novej idey: 38 %,
- zmena (zlepšenie): 28 %,
- nová idea: 26 %,
- invencia: 9 %.

Podľa dokumentu Green Paper on Innovation vydaného Európskou komisiou v roku 2004 je pojem inovácia chápaná ako synonymum úspešnej produkcie, asimilácie a používania novosti v ekonomickej a sociálnej sfére. Inovácie ponúkajú nové riešenia problémov a týmto umožňujú uspokojiť potreby jednotlivca i spoločnosti. Oslo Manuál OECD definuje štyri typy inovácií, ktoré zahŕňujú široký rozsah zmien v činnostiach spoločností (Turkoová Grznár, 2007):

- inovácie produktu,
- inovácie procesu,
- organizačné inovácie,
- marketingové inovácie.

Tieto základné druhy inovácií dopĺňajú rôzni autori aj o iné delenia. Napríklad Molnár a Bernat (2006) rozoznávajú ďalšie druhy inovácií:

- operačná inovácia: inovácia procesu, t.j. inovácia toho, čo sa ako robí a teda dochádza k uspokojeniu potreby zákazníka lepšie,
- strategická: inovácia toho, čo sa robí, pričom dochádza k uspokojeniu potreby iným spôsobom,
- inovácia potrieb: inovácia toho, čo sa vyžaduje a teda dochádza k uspokojeniu novej potreby zákazníka.

1.2 Schumpeterov inovačný model

Schumpeterov inovačný model podľa Wienerovej (2007) významne ovplyvnil mnohých autorov a smery vývoja teoreticko-metodologického systému inovácií. Tento model sa orientoval na faktory, ktoré zahŕňajú a ovplyvňujú inovačnú činnosť. Schumpeterov inovačný model publikovaný v práci „Teória ekonomického rozvoja“ z roku 1912 predstavuje kreatívneho a výnimočného podnikateľa, ktorý uskutočňuje inovácie. Podnikatelia a malé podniky sú totiž podľa Schumpetera kľúčovými inovačnými faktormi, ktoré reagujú na technologické príležitosti a znášajú riziká na rozvoj technológií a ich prinesenie na trh. Inovačný proces podľa neho priamo súvisí s inovačnou investíciou, čo je zobrazené na obrázku č. 1. Model obsahuje sekvenčný sled etáp, ktoré determinujú inovácie. Týmto faktormi sú invencia, aktivita, inovačná investícia, inovácia a rozšírenie.

Obrázok 1: Schumpeterov model podnikovej inovácie



Prameň: Wienerová, 2007, s. 997.

Košťuriak (2006) uvádza, že hlavným impulzom pre inováciu v podniku je obyčajne skupina zákazníkov alebo výsledky výskumu, ktoré vedú k nasledovným štyrom typom inovácii, a to inovácii produktu, procesu, podnikateľského systému alebo majú za následok začiatok podnikania v novej oblasti. Úspešné inovácie nie sú dielom náhody, alebo ojedinelého nápadu ale naopak, sú plánovaným riadeným procesom (Jáč, Rydvalová, Žižka, 2005). Je nutné, aby súbežne s vytvorením novej generácie výrobku bola vytvorená aj nová generácia výrobných procesov a systémov, marketingový koncept, organizačná štruktúra a všetky nadväzné oblasti. Dochádza teda k neustálej inovácii výrobkov a procesov v podniku.

Tento proces nemusí mať revolučný a dramatický priebeh, ale môže prebiehať ako dlhodobá, plynulá a riadená evolučná premena podniku a jej nosných výrobných skupín (Košťuriak, 2006).

Podnik, ktorý chce skutočne systematicky pracovať na inovácii musí mať nasledujúce schopnosti, praktiky a návyky (Jáč, Rydvalová, Žižka, 2005):

- systematické zhromažďovanie všetkých podnetov, ktoré by mohli viesť k inovácii,
- kreativita pracovníkov,
- schopnosť posúdiť realnosť inovačného nápadu,
- dobrá tímová práca,
- projektový prístup a schopnosť riadiť projekty,
- spolupráca s externými odbornými kapacitami (vysoké školy, výskumné pracoviská),
- správna miera prijímania rizika,
- motivácia pracovníkov,
- schopnosť financovať a investovať do inovačných aktivít.

Autori Sivák a Ivanička (2009) v ich príspevku venujúcom sa inovačným stimulom určeným na zrýchlenie rozvoja slovenskej ekonomiky zdôrazňujú, že podnikanie si vyžaduje prepojenie na invencie a prevod nápadov do praxe. Kreativita, invencia a inovácia si ale podľa autorov vyžadujú investície, pričom inovačné investície by mali prichádzať skôr, ako sa dostaví kríza a depresia. S tým súhlasia aj autori Molnár a Bernat (2006), podľa ktorých sú faktory inovačnej schopnosti sú dané:

- dostupnosťou zdrojov (finančných, ľudských zdrojov, know-how a pod.),
- existenciou trhového prostredia,
- podnikateľským modelom založenom na inováciách a
- stupňom rozvoja odvetvia.

1.3 Členenie inovácií

Ekonomická teória rozoznáva mnoho druhov inovácií, pričom každý autor ich člení z iného pohľadu. Kubičková (2009) vymenúva nasledovné druhy inovácií:

- prírastkové inovácie: nevyžadujú zmenu v oblasti trhu alebo technológií,
- zreteľné inovácie: zvyčajne vyžadujú adaptáciu spotrebiteľského správania a organizácie v podniku,
- prelomové inovácie: zahŕňajú nové prístupy v spotrebiteľskom správaní, v organizácii a technológii.

Autori Pikkemaat a Peters (2006) posudzujú inovácie z iného hľadiska. Podľa nich rozoznávame:

- produktové inovácie, ktoré predstavujú nový produkt alebo novú službu pre zákazníkov, dodávateľov a ostatných obchodných partnerov,
- procesné inovácie, ktoré zvyšujú výkonnosť prostredníctvom nových technológií alebo prostredníctvom reštrukturalizácie procesov,
- manažérske inovácie, ktoré pozostávajú z nových opisov pracovných miest, rozmiestnenie tímov, zmeny v organizačnej štruktúre, ktoré súvisia so zmenou a zavedením nových produktov alebo služieb,
- logistické inovácie, ktoré zahŕňajú zmenu usporiadania vzťahov medzi podnikmi,
- inštitucionálne inovácie, ktoré sa vzťahujú nielen na jednotlivé podniky, ale na celé štruktúry a môžu sa týkať súkromného, ale aj verejného sektora.

Müller (In: Pikkemaat, Peters, Weiermair, 2006) pridáva k týmto druhom ešte aj sociálne inovácie. Nimi chápe inovácie, ktoré majú prínos nielen pre jednotlivca, ale aj pre celú spoločnosť. Môže sa tu zaradiť aj inovácia, ktorá má vplyv na životné prostredie.

Autor Adams (In: Kubičková, 2009) posudzuje iný aspekt inovácií, ktoré nútia prijať ich komplexnejšiu kategorizáciu. A tým je napr. zámer a cieľ existencie a zavádzanie „noviniek“. Autor identifikuje dva hlavné spôsoby klasifikácie inovácií:

- na základe novoty (pôvodnosti). Toto rozdelenie aplikoval už Schumpeter, ktorý rozlišoval radikálnu a prírastkovú inováciu;
- na základe vlastností inovácie, teda jej fyzických znakov, kvality a čft.

1.4 Riziká inovácií

„Konkurenčný boj sa dostáva do ďalšej fázy: aby ste prežili, musíte inovovať rýchlejšie ako ostatní. A tieto inovácie taktiež predstaviť celému svetu skôr a lepšie ako ktokoľvek iný.“

(Mike Perry, generálny riaditeľ spoločnosti Unilever, In: Pitra, 1997)

Jedným z možných zdrojov inovácie je práve konkurencia. Možnosti imitácie zavádzaných noviniek u konkurencie je jedným zo základných predpokladov inovačného úsilia. Tento jav je prirodzený, pretože podniky sa snažia „vynulovať“ konkurenčnú výhodu svojho súpera, aby neohrozil ich existenciu na trhu tým, že vyhrá boj o zákazníkov. Na trhu sa stretáva množstvo subjektov komplementárnych, ale aj konkurenčných. Keďže produkcia a spotreba napríklad pri službách prebiehajú zároveň, zodpovedajúce procesy sú pomerne ľahko pozorovateľné a teda i napodobiteľné. Inovácie produktov a procesov v službách sa ľahko imitujú. Aj keď môžu byť predmetom patentovania, mnoho postupov napríklad pri vykonávaní služieb je možné napodobniť. Iná je situácia je podľa Kubičkovej (2009) v organizačných inováciách, ktoré ponúkajú aktivity, ktoré sú „za zatvorenými dverami“. Práve pre ich schopnosť ochrániť sa pred imitovaním, ponúkajú pre podniky potenciál pre vznik konkurenčnej výhody.

O probléme imitácie inovácií píšajú aj autori Pompl a Bauer (In: Pikkemaat, Peters, Weiermair, 2006). Zdôrazňujú aj fakt, že každá inovácia musí byť akceptovaná dopytom, pretože cieľom inovácií by mala byť práve tvorba hodnoty pre zákazníka. Autori tiež poukazujú na problémovosť ochranných mechanizmov a inovačných bariér. Vysoká investičná náročnosť inovácie je podľa nich bariérou pre imitáciu. Síce znamená väčšie riziko, ale je s tým spojená tá výhoda, že si podnik udrží svoju konkurenčnú výhodu.

V tomto s nimi súhlasia aj Kubičková a Benešová (2007), pretože medzi ekonomické faktory obmedzujúce inovačné činnosti radia:

- príliš vysoké náklady,
- nedostatok zodpovedajúcich finančných zdrojov a
- príliš dlhé obdobie návratnosti investície.

V nadväznosti na to môžeme inovácie rozdeliť podľa investičnej náročnosti na:

- inovácie investične náročné,
- investície investične neutrálne,
- inovácie investične úsporné a
- inovácie bez investícií.

1.5 Investície a faktory investovania

Zimmermanová (2007) ponúka definíciu investícií z viacerých hľadísk. Z podnikového hľadiska sú investície tá časť čistého zisku podniku, ktorá sa nespotrebuje v období jeho utvorenia, ale sa v podniku ušetrí, aby sa investovala vhodným spôsobom a v budúcnosti priniesla podniku primeraný zisk. Z mikroekonomického hľadiska investíciami rozumie výdavky podniku, pri ktorých sa očakáva ich premena na budúce príjmy počas dlhšieho časového obdobia, pričom táto premena (návratnosť), nie je istá.

Na tvorbu vhodného investičného prostredia vplyva množstvo faktorov, ktoré môžeme pri určitej forme zjednodušenia rozdeliť na vnútorné a vonkajšie faktory (Marková, 2002):

1. Vnútorné faktory: k podstatným vnútorným faktorom, ktoré ovplyvňujú ochotu a možnosť investovať prostriedky do rozvoja podnikateľskej činnosti, patrí:
 - ochota podniku podstupovať riziko,
 - situácia na trhu v danom predmete činnosti,
 - dostupnosť finančných zdrojov potrebných na krytie investícií,
 - dostupnosť informácií potrebných na správne investičné rozhodovanie.
2. Vonkajšie faktory: vhodné investičné prostredie vytvára predovšetkým vláda prostredníctvom jednotlivých nástrojov hospodárskej politiky, ako aj iné mimovládne inštitúcie, ktoré sa spolupodieľajú na vytváraní vhodných podmienok pre investovanie. Možno sem zahrnúť tieto faktory:
 - a) daňová a odvodová politika štátu, ktorá ovplyvňuje investičné správanie investorov prostredníctvom miery zaťaženia fyzických a právnických osôb daňou z príjmu, pretože ich výška determinuje výšku disponibilného zisku, potrebného na krytie investície. Z rovnakého dôvodu je dôležitá výška odvodového zaťaženia. Investičná aktivita je podporovaná tiež vytváraním nástrojov stimulujúcich investovanie, napr. daňové úľavy;
 - b) odpisová politika štátu ovplyvňujúca tvorbu amortizačných zdrojov prostredníctvom metód, doby odpisovania a výšky obstarávacích cien investičného majetku;
 - c) úverová politika štátu, finančných a iných inštitúcií, ktorá ovplyvňuje cenu úverových finančných zdrojov (úrokov) a dostupnosť úverov od komerčných bánk a iných inštitúcií;

- d) hospodárska politika štátu, ktorá sa prejavuje v možnostiach získavania externých zdrojov financovania a v odbúravaní colných prekážok.

1.6 Meranie návratnosti investícií z inovácií

Pri rozhodovaní sa o tom, či investovať finančné prostriedky na výskum, vývoj a zavedenie inovácie je dôležité dopredu odhadnúť a zmerať efekt inovačného procesu. Je to dôležité najmä pri prírastkovej a radikálnej inovácii. Pri finančnom hodnotení investície do inovácie pristupujeme pri z pohľadu projektového riadenia nasledovne:

- odhadujú sa budúce peňažné toky pomocou cash-flow,
- prevádza sa odhad návratnosti vložených prostriedkov,
- porovnávajú sa odhadované prínosy s vybraným kritériom.

Janovská (2007) podotýka, že hlavným cieľom investičného rozhodovania je zabezpečiť zdroj zisku v podnikoch. Preto aj pri investovaní do inovácií je dôležité, rovnako, ako aj pri iných investíciách, hodnotenie investície z hľadiska návratnosti vložených prostriedkov. Hodnoteniu investícií sa vo svojich dielach venuje mnoho autorov, napríklad Freiberg, Fotr, Synek a mnohí ďalší. Na hodnotenie investícií sa najčastejšie používajú ukazovatele návratnosť investície, doba úhrady investície, výnosnosť investície, súčasná hodnota investície a ďalšie.

Weiermair a Peters (2006) uvádzajú na hodnotenie investícií spojených s inováciami ukazovateľ GNWI (čistá súčasná hodnota investície), pričom ho vypočítajú ako:

$$GNWI = f [EGE/(1+r^{x-n}) - EGK/(1+r^n)] \quad (1)$$

r - diskontný faktor alebo náklady obetovanej príležitosti.

EGE - predpokladané celkové príjmy získané prostredníctvom inovácie od uvedenia na trh (obdobie x) až po koniec životného cyklu produktu (obdobie n).

EGK - všetky náklady, ktoré sú spojené s vývojom a komercializáciou inovácie (obdobie 0 až x). Počítajú sa tu aj operatívne náklady na výrobu a marketing nových inovovaných produktov a služieb a nové výrobné a marketingové procesy (obdobie od x do n).

Uvedení autori zdôrazňujú, že náklady na výskum a vývoj nových inovovaných služieb alebo produktov závisia od toho, či sú dostupné zodpovedajúce zdroje a s nimi súvisiace náklady. Podnik, ktorý má ideálny východiskový bod v závislosti od vedy a výskumu (má napr. kontakty na univerzity a výskumné inštitúty) alebo ktorý dosahuje úspory nákladov z rozsahu výroby a pod. môže mať v porovnaní s konkurenciou nižšie investičné výdavky spojené s inováciou a tým získať konkurenčnú výhodu. Okrem toho má predpoklad, že príde na trh s inováciou ako prvý, s čím súvisia ďalšie výhody.

1.7 Prieskumy inovatívnosti podnikov

V poslednom štvrtroku 2008 uskutočnila Kubičková (2009) na vzorke 288 podnikov prieskum inovačnej aktivity podnikov v SR. Z výsledkov jej prieskumu prezentujeme vybrané údaje.

Autorka sledovala, aká je najčastejšia intenzita zmien vo vybraných oblastiach inovácií. Z prieskumu vyplynulo, že úplná zmena produktu je veľmi málo využívaná forma inovácií (uviedlo ju menej ako 10 % opýtaných) a to práve z dôvodu vysokej investičnej náročnosti takéhoto inovačného rozsahu. Medzi oblasti významných zmien, ktoré zaevidovalo aspoň 50 % podnikov patrili poskytované služby, spôsob dodávky, použité technológie, personál, marketing a komunikácia s klientmi. Súvis možno opäť vidieť v nižšej kapitálovej náročnosti inovácie.

V prieskume sa sledovali aj bariéry inovačného správania sa. Investičnú náročnosť inovácií a riziko s nimi spojené označila za bariéru inovatívneho správania až viac ako polovica opýtaných podnikov. Viac ako 60 % podnikov doplnilo, že na druhej strane ani nemá na inovácie dostupné finančné zdroje.

V prieskume bola sledovaná aj výška investícií do inovácií v podnikoch. Výška investícií bola vyjadrená v percentuálnej výške vzhľadom k obratu podniku z vlastných zdrojov. Najpočetnejšiu skupinu podnikov (37 % opýtaných podnikov) tvorili tie podniky, ktoré investujú do inovácií z vlastných zdrojov v rozmedzí 1- 5 %. Porovnateľný výsledok zaznamenal interval 6 % - 10 % z ročného obratu (33 %). 19 % podnikov investuje 11 - 20 % z ročného obratu. 6 % podnikov investuje 21 - 50 % z ročného obratu. Len 3 % neinvestujú vôbec a 2 % investujú viac ako 51 %.

Z prieskumu a jeho výsledkov sme sa ale nedozvedeli, či túto sumu podniky investujú každoročne, alebo či sa jednalo o jednorazové investície. Rozlíšenie tejto stránky investovania by možno ovplyvnilo výsledky prieskumu, pretože životnosť investičného projektu a návratnosť z neho je väčšinou otázkou dlhšieho časového obdobia.

Všetci predošlí autori sa zhodovali v tom, že to, koľko podnik investuje do inovácií, sa pozitívne odrazí na výsledkoch podniku. Molnár a Bernat (2006) sa naopak odvolávajú na štúdiu poradenskej spoločnosti Booz Allen Hamilton z roku 2005, ktorá zdokumentovala, že neexistuje priamy vzťah medzi tým, koľko spoločnosť investuje do výskumu a vývoja a jej ekonomickými výsledkami.

1.8 Inovačná politika štátu

Inovačná politika je súbor politických akcií na zvýšenie množstva a efektívnosti inovačných aktivít. Medzi dôvody, ktoré oprávňujú vládu realizovať politické zásahy do inovačného procesu patrí možné zlyhanie trhu – napríklad ak ide o náročné technologické inovácie, ktoré sú výsledkom investícií do výskumu a vývoja, existuje množstvo dôkazov nedostatočnej úrovne investícií a vývoja. To má za následok nedostatočný inovačný výstup a práve to môže poskytnúť dôvod na štátnu intervenciu, napr. zriadením subvenčného programu pre výskum a vývoj. Či sa tento argument vzťahuje aj na netechnologické inovácie, záleží od toho, či netechnologickej inovácii predchádza dlhý a preto drahý výskumný proces a od toho, čo môžu podniky bez problémov kopírovať netechnologické inovácie.

Aj na Slovensku existuje viacero typov štátnych podpôr výskumu, vývoja a inovácií, pričom mnohé z týchto druhov podpory sú vykonávané v súčinnosti s Európskou úniou (Kubičková, 2009):

1. podpora projektov zahrňujúcich základný výskum, aplikovaný výskum a experimentálny vývoj,
2. podpora štúdií technickej uskutočniteľnosti – súvisí s projektmi výskumu, vývoja a inováciami a podpora sa zameriava na vyhnutie sa zlyhaniám z neúplných alebo asymetrických informácií,
3. podpora pre malé a stredné podniky na náklady práv k priemyselnému vlastníctvu,
4. podpora prenosu technológií,
5. podpora pre inovatívne podniky,
6. podpora procesných inovácií a organizačných inovácií v službách,
7. podpora poradenských a podporných služieb v oblasti inovácií,
8. podpora mobility vysokokvalifikovaných pracovníkov do malých a stredných podnikov,

9. podpora vytvárania inovačných sietí.

Je však nutné podotknúť, že medzi riziká štátnej podpory patrí aj narušenie dynamických pohnutí konkurentov na investovanie a vytesnenie súkromných investícií, podpora neefektívnej výroby, zvyšovanie trhovej sily, zvyšovanie trhovej sily, vplyv na umiestnenie hospodárskych činností v jednotlivých členských štátoch, vplyv na obchodné toky.

Autorka zároveň uvádza, že determinanty rozvoja inovácií v službách majú širšie rozpätie a zahŕňajú: vedu a výskum, inovačnú politiku, rizikový kapitál, dostupnosť úverových zdrojov, čerpanie finančných prostriedkov z fondov EÚ, vzdelanie druhého a tretieho stupňa vysokoškolského štúdia, vzdelanie pre terciárny sektor, celoživotné vzdelávanie, proinovačnú spoločenskú atmosféru, úroveň spolupráce podnikov v inovačných aktivitách, klastrové iniciatívy, spoluprácu podnikov s univerzitným výskumom, systém ochrany inovácií v službách, podporu vzniku nových malých a stredných podnikov služieb, existenciu špecifických podporných mechanizmov pre inovatívne podniky služieb s vysokým rastovým potenciálom, transnacionálna spolupráca a zahraničné investície.

2. Inovácie ako predmet záujmu EÚ

Inovácie a inovačné procesy sú predmetom neustáleho záujmu Európskej únie. V roku 1993 bola publikovaná „Biela kniha o raste konkurencieschopnosti a zamestnanosti“ (White Paper on the Challenges and Ways Forward into the 21 st Century), v ktorej Komisia okrem iného konštatovala obmedzenú kapacitu Európskej únie pri premene invencií do praxe. Od začiatku 21. storočia veda, výskum a inovačné procesy sú súčasťou strategických zámerov Európskej únie. Už v roku 2000 na Lisabonskom summite Európska rada položila základy Lisabonskej stratégie zameranej na vytvorenie tzv. Európskeho výskumného priestoru (ERA) a 5. rámcovým programom umožnila účasť aj štátom mimo Európskej únie. V súlade s prijatou politikou sa Európska únia mala do konca tohto desaťročia stať najdynamickejšou poznatkovou ekonomikou schopnou udržateľného ekonomického rastu s viac a lepšími pracovnými príležitosťami a s väčšou sociálnou súdržnosťou s cieľom dosiahnutia najvyššej vo svete konkurencieschopnosti. Na potrebu rozširovania inovačného procesu reagovala Európska únia oznámením Komisie ES pod názvom „Inovačná politika: Aktualizácia prístupu únie v kontexte lisabonskej stratégie“ (Brusel, COM 122, 11.3.2003). Nasledoval dokument Komisie ES "Pravidlá ES pre štátnu pomoc na inováciu" (14985/04 z 19. 11. 2004), v ktorom sa konštatovalo, že väčšina nástrojov na podporu inovácií v ňom uvedených bude podrobená podrobnej revízii a modifikácii v rokoch 2005-2006. Európska komisia poukazovala na to, že kľúčovým problémom je, ako premeniť pomerne vysokú kvalitu európskej vedy na výstupy realizovateľné v praxi a inovácie (Tureková, Grznár, 2007). Faktom ale ostáva, že Európska únia zaostáva v inováciách za USA a Japonskom a je pravidelnosťou, že investovala do vedy, výskumu a inovácií menej ako jej hlavní konkurenti. Preto Európska komisia túto tému ďalej rozpracovala aj v dokumente Európa 2020.

2.1 Inovácie v dokumente Európa 2010

Cieľom stratégie Európa 2020 je inteligentný, inkluzívny a udržateľný rast. Práve cieľ „inteligentný rast“, v sebe zahŕňa vzdelanie, vedomosti a inovácie. V rámci inovácií je podľa Európskej komisie upraviť úroveň investícií do výskumu a vývoja, aby mala dosiahla 3 % HDP EÚ. Pre naplnenie cieľov navrhla Komisia sedem hlavných iniciatív, ktoré budú podporovať pokrok v každej prioritnej oblasti. Jednou z iniciatív je tzv. „Inovácia v Únii“ slúžiaca na zlepšenie rámcových podmienok a prístupu k financovaniu výskumu a inovácií s cieľom zabezpečiť, aby inovatívne myšlienky viedli k vytvoreniu produktov a služieb, ktoré zabezpečia rast a pracovné miesta. Cieľ zvýšenia výdavkov na výskum a vývoj upriamil pozornosť na potrebu zvýšiť investície do výskumu a vývoja zo strany verejného a súkromného sektora, ale zameriava sa viac na vstupy ako na výsledky. Je zrejmá potreba

zlepšiť podmienky súkromného výskumu a vývoja v EÚ a toto je cieľom viacerých opatrení navrhovaných v stratégii Európa 2020. Európa sa musí sústrediť aj na vplyv a skladbu výdavkov na výskum a zlepšiť podmienky pre výskum a vývoj v súkromnom sektore v EÚ. Zároveň sa pracuje na vytvorení ukazovateľa, ktorý by odrážal intenzitu výskumu, vývoja a inovácií.

Európa zaostáva aj v oblasti vysokorychlostného pripojenia na internet, čo negatívne vplýva na jej schopnosť inovovať, a to najmä vo vidieckych oblastiach, ako aj na šírenie znalostí a distribúciu tovarov a služieb on-line.

V dokumente Európa 2020 sa ďalej uvádza, že je potrebné posilniť každý stupeň inovačného reťazca od základného výskumu až po komercializáciu. Na úrovni EÚ sa bude Komisia usilovať o spoluprácu v oblasti spoločných programov medzi členskými štátmi a regiónmi, zlepšenie rámcových podmienok pre podniky v oblasti inovácií, zlepšenie prístupu ku kapitálu a plné využitie politík v oblasti dopytu, napr. prostredníctvom verejného obstarávania a inteligentnej regulácie. Existuje snaha o vytvorenie „európskych partnerstiev v oblasti inovácie“ na úrovni EÚ a vnútroštátnych úrovniach, posilnenie a rozvoj nástrojov EÚ na podporu inovácie a to aj prostredníctvom užšej spolupráce s Európskou investičnou bankou a zjednodušením administratívnych postupov s cieľom uľahčiť najmä malým a stredným podnikom prístup k financovaniu. Podporované budú znalostné partnerstvá a posilňované prepojenia medzi vzdelávaním, podnikaním, výskumom a inováciou aj prostredníctvom Európskeho inovačného a technologického inštitútu a podporovaním podnikania prostredníctvom podpory mladých inovačných spoločností. Na vnútroštátnej úrovni budú členské štáty musieť uprednostňovať investície do vzdelávania, vrátane využívania daňových stimulov a iných finančných nástrojov na podporu súkromných investícií do výskumu a vývoja vo väčšej miere.

Finančná kríza výrazne znížila schopnosť európskych podnikov a vlád financovať investičné a inovačné projekty. Na splnenie cieľov stratégie Európa 2020 je nevyhnutné vytvoriť regulačné prostredie, ktoré zaisťuje účinnosť a zároveň aj bezpečnosť finančných trhov, a to, aby naplno využívali finančné prostriedky, aby sa využívali nové spôsoby kombinácie súkromných a verejných financií a vo vytváraní inovatívnych nástrojov na financovanie potrebných investícií, vrátane verejno-súkromných partnerstiev. Európska investičná banka a Európsky investičný fond môžu prispieť k podpore „rozumného kruhu“, v ktorom je možné so ziskom financovať inovácie a podnikanie od investícií v počiatočnom štádiu až po uvedenie na trh, v spolupráci s mnohými verejnými iniciatívami a schémami, ktoré už fungujú na vnútroštátnej úrovni.

2.2 Inovácie v Slovenskej republike

Bobáková (2009) zdôrazňuje, že hospodárska kríza je síce svojimi dôsledkami bolestivá, je však zároveň príležitosťou na uskutočnenie reforiem a výraznejšie financovanie investícií do výskumu a vývoja a inovácií. Cestou ku konkurencieschopnosti sú aj investície do výskumu a vývoja a inovácií.

V tabuľke 1 sa nachádza prehľad výdavkov inovácií podľa sektorov v Slovenskej republike.

Tabuľka 1: Výdavky na inovácie za rok 2009 podľa sektorov

Sektor	Inovácia produktu	Inovácia procesu	Organizačná inovácia	Marketingová inovácia
Nevýskumný podnikateľský sektor	266 578 tis €	22 409 tis €	0 €	8 tis €
Podnikateľský sektor VaV	564 174 tis €	329 605 tis €	1 047 tis €	4 508 tis €

Sektor vysokých škôl	6 892 tis €	1 613 tis €	32 117 tis €	37 tis €
Sektor zahraničných organizácií	6 084 tis €	0 €	0 €	0 €
Súkromný neziskový sektor	332 414 tis €	0 €	0 €	0 €
Štátny (vládný) sektor	17 851 tis €	6 681 tis €	10 651 tis €	217 tis €
z toho SAV	3 tis €	178 tis €	20 tis €	0 €
Zatiaľ nezaradené	246 tis €	0 €	0 €	1 tis €
SPOLU:	16 033 331 tis €	1 194 239 tis €	43 812 tis €	4 771 tis €

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Výpisu údajov o právnických osobách výskumu a vývoja a fyzických osobách výskumu a vývoja z IS VVP za rok 2009.

Podľa uvedených údajov investuje nevýskumný podnikateľský sektor najviac do inovácií produkt výrazne menej investuje do inovácií procesov. Iný pohľad sprostredkúva tabuľka 2, kde je možné sledovať pôvod zdrojov určených na jednotlivé druhy inovácií.

Tabuľka 2: Výdavky na inovácie za rok 2009 podľa zdroja výdavkov

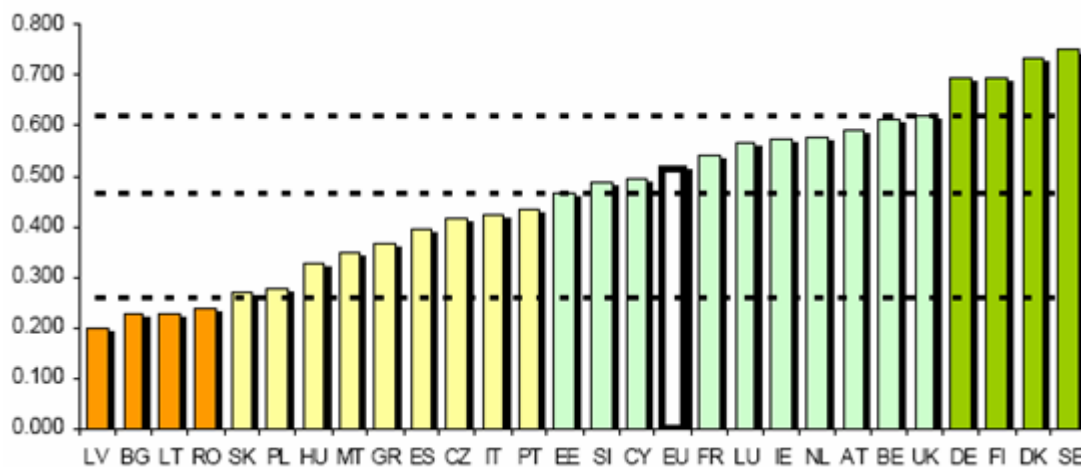
Inovácia	Štátny rozpočet	Zahraničné zdroje	Vlastné zdroje	Iné zdroje
Produktov	400 288 tis €	6 899 tis €	1 045 106 tis €	11 300 tis €
Procesu	114 465 tis €	75 247 tis €	221 320 tis €	15 192 tis €
Organizačné inovácie	42 660 tis €	10 tis €	1 142 tis €	0 €
Marketingové inovácie	37 tis €	10 tis €	4 724 tis €	0 €
SPOLU:	557 450 tis €	82 166 tis €	1 272 292 tis €	26 492 tis €

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Výpisu údajov o právnických osobách výskumu a vývoja a fyzických osobách výskumu a vývoja z IS VVP za rok 2009.

Najvyšší podiel na financovaní produktovej, procesnej a marketingovej inovácie majú podniky s ich vlastnými zdrojmi. Zo štátneho rozpočtu sa najviac financujú organizačné inovácie.

Napriek uvedených číslam ostáva faktom, že Slovenská republika patrí v oblasti výdavkov na výskum a vývoj a inovácií v rámci Európskej únie medzi zaostávajúce krajiny. Dôkazom toho je aj graf 1, v ktorom je zobrazená inovačná výkonnosť krajín Európskej únie. Slovensko v ňom patrí iba do skupiny tzv. „miernych inovátorov“, pričom jeho nameraná inovačná výkonnosť bola o cca. 30 % nižšia ako priemer v Európskej únii.

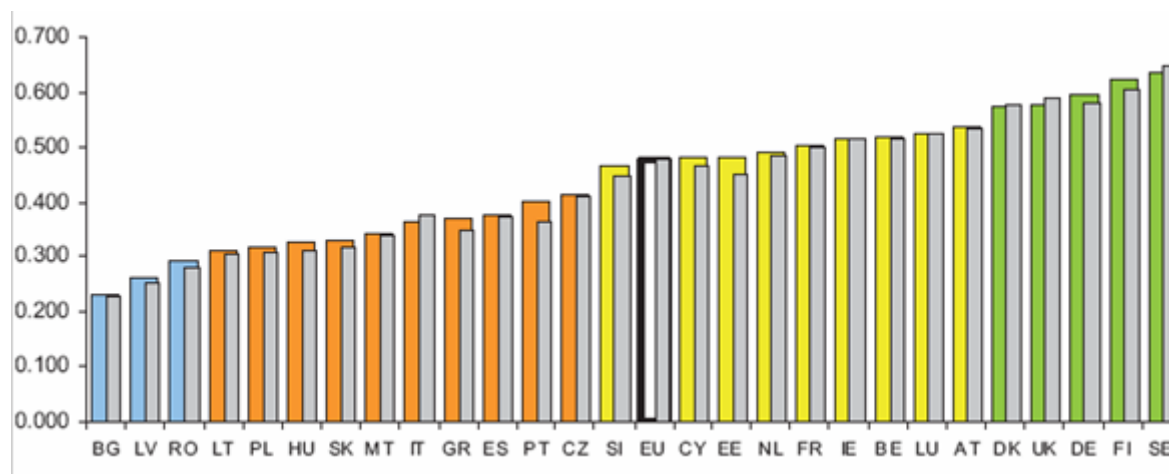
Graf 1: Inovačná výkonnosť štátov EÚ za rok 2010



Prameň: Innovation Union Scoreboard 2010.

Index inovačnej výkonnosti, ktorý sa pohybuje v rozmedzí od 0 do 1 je súhrnným ukazovateľom, zahŕňa v sebe osem dimenzií (ľudské zdroje, atraktivnosť výskumného systému, finančná podpora, podnikové investície, podnikateľské prostredie, duševné vlastníctvo, inovátori a ekonomické efekty), ktorých jednotlivé výsledky sa prepočítajú na výsledný ukazovateľ inovačnej výkonnosti. Slovensko sa v tomto rebríčku umiestnilo na 23. mieste a oproti roku 2009 dokonca pokleslo z 21. miesta, ktoré je zobrazené v grafe 2.

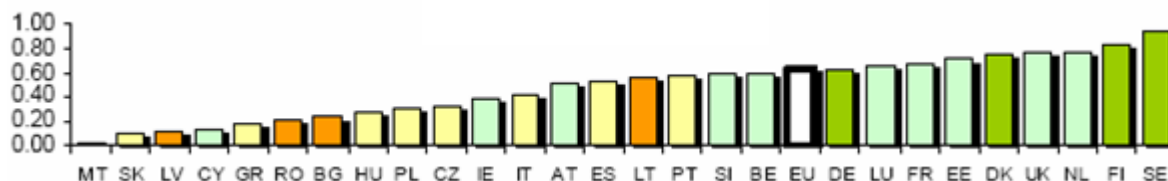
Graf 2: Inovačná výkonnosť štátov EÚ za rok 2009



Prameň: Innovation Union Scoreboard 2009.

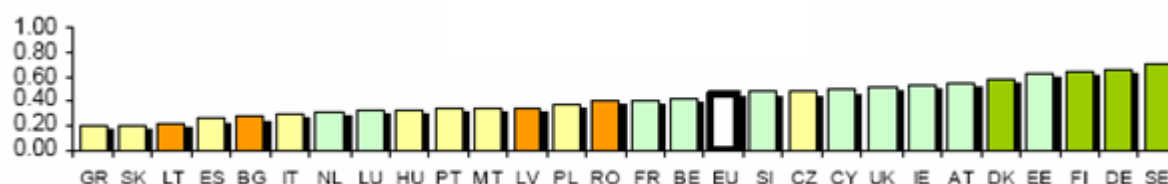
Grafy 3 a 4 zobrazujú postavenie Slovenskej republiky v rámci Európskej únie pre dimenzie finančnej podpory inovácií a podnikových investícií do inovácií za rok 2010, ktoré sú zložkami súhrnného indexu inovačnej výkonnosti.

Graf 3: Finančná podpora inovácií v krajinách EÚ za rok 2010



Prameň: Innovation Union Scoreboard 2010.

Graf 4: Podnikové investície do inovácií v krajinách EÚ za rok 2010



Prameň: Innovation Union Scoreboard 2010.

V oboch týchto dimenziách sa Slovensko nachádza na predposlednom mieste. Aj toto umiestnenie negatívne ovplyvnilo celkovú inovačnú výkonnosť Slovenskej republiky a teda možno konštatovať súvislosť medzi investíciami vynaloženými na inovácie a inovačnou výkonnosťou krajiny.

Balíčky opatrení, ktoré prijala vláda SR, obsahujú aj opatrenia v oblasti podpory investícií do inovácií. Vláda sa pripojila k vyhláseniu EÚ o posilnení stability a prijala zákon o ochrane vkladov, podporuje posilňovanie domácej produkcie veľkými investičnými projektmi. Napriek tomu podnik, ktorý chce inovovať, čelí mnohým špecifickým problémom v oblasti financovania. Patria k nim (Bobáková, 2009):

- nové, inovačné technológie,
- limitované zdroje, ktoré má podnik k dispozícii na tieto aktivity,
- nízka hodnota fixných aktív, ktoré spravidla nestačia ako zábezpeka bankových úverov.

Predpokladom účinného financovania inovácií je zainteresovanosť všetkých subjektov inovačného procesu (vlastníkov, manažérov, zamestnancov) na realizácii inovácií. Príčin nedostatku finančných zdrojov na financovanie inovácií je celý rad. Patria k nim aj:

- nedostatočné poskytovanie finančných zdrojov pre samostatne zárobkovo činné osoby a start-up podniky,
- nízky pomer domácich úverov a garancií poskytnutých ako % z HDP,
- nízky pomer faktoringu na HDP v porovnaní s priemerom EÚ,
- nízky podiel investícií rizikového kapitálu na HDP, ako aj v porovnaní s inými krajinami strednej a východnej Európy,
- nízky pomer výdavkov na výskum a vývoj z HDP, slabé záznamy technologického transferu,
- neexistujúca sieť Business Angels (anjelov podnikania).

Dlhodobé skúsenosti podnikateľskej sféry potvrdzujú, že realizácia výsledkov vedy a výskumu je spojená so značným podnikateľským rizikom. Vinczeová (2008) vymenúva niektoré možnosti financovania inovácií, ako napríklad rizikový kapitál, financovanie prostredníctvom Business Angels (anjelov podnikania), mezanínové financovanie a rozvojový kapitál, pomocou ktorých je možné čiastočne toto riziko eliminovať.

Záver

Na vplyv investícií na proces inovácie upozorňoval už Joseph Schumpeter, ktorý sa považuje za otca teórie o inováciách. Nevyhnutnosť investícií závisí aj od toho, o aký typ inovácie sa jedná. Pri produktových inováciách je tento vplyv výraznejší, ako u procesných alebo marketingových inovácií. Významnou charakteristickou črtou inovácií je riziko ich imitácie. Súvisí to s tým, že podniky svoje produkty a služby propagujú vo veľkej miere prostredníctvom internetu a teda je prístup konkurencie ku informáciám o produktoch a službách veľmi jednoduchý. Existuje pritom závislosť na tom, ako investične náročná je daná inovácia a schopnosťou konkurencie ju imitovať. Čím je inovácia investične náročnejšia, tým je aj menšia šanca, že ju bude konkurencia napodobňovať.

Slovenská republika prijala rôzne opatrenia na podporu vedy, výskumu a inovácií, no napriek tomu je v celkových hodnoteniach a porovnaníach jednotlivých krajín Európskej únie stále medzi poslednými krajinami s najhoršími výsledkami inovačnej výkonnosti. Súvisí to aj s tým, že aj podiel financovania a investícií na inovácie je oproti ostatným členským krajinám nízky. Zvýšenie podielu výdavkov v tejto oblasti by sa mohlo pozitívne odraziť v celkovom výsledku Slovenskej republiky, čo je ale za súčasnej situácie, kedy práve vláda zvažuje zníženie týchto výdavkov na úkor výstavby diaľnic, otáznosť. Ďalším riešením by bolo zvýšenie týchto výdavkov zo strany súkromného sektora, ktorý by ale musel investovať efektívne a tak, aby prostredníctvom pridanej hodnoty z inovácie dosiahol pozitívne efekty. Toto je ale nevyhnutné, pokiaľ chce Slovenská republika byť konkurencieschopná medzi ostatnými krajinami nielen Európskej únie, ale aj krajín celého sveta. Na tieto skutočnosti poukazuje aj dokument Európa 2020, v ktorom sa v jednom z hlavných cieľom práve podčiarkuje význam inovácií a ich vplyv na ekonomický rast Európskej únie a jej jednotlivých krajín.

Zoznam použitej literatúry

1. BOBÁKOVÁ V. 2009. Niektoré možnosti financovania inovácií. In: Ekonomické rozhľady, roč. 38, č. 3, str. 439-447. ISSN 0323-262X.
2. DRUCKER, P. 1993. Inovace a podnikavost. Praxe a principy. Praha : Management Press, 1993. 266 s. ISBN 80-85630-29-2.
3. EURÓPA 2020, dokument dostupný na internete: www.iuventa.sk (cit. 20.06.2011).
4. INNOVATION UNION SCOREBOARD 2009, dokument dostupný na internete www.proinno-europe.eu (cit. 20.06.2011).
5. INNOVATION UNION SCOREBOARD 2010, dokument dostupný na internete www.proinno-europe.eu (cit. 20.06.2011).
6. JÁČ, I., RYDVALOVÁ, P., ŽIŽKA, M. 2005. Inovace v malém a středním podnikání. Brno : Computer Press, 2005. 173 s. ISBN 80-251-0853-8.
7. JANOVSÁ, M. 2007. Investičné riziko ako súčasť investičného rozhodovania v hotelierstve. In: Ekonomika a spoločnosť, roč. 8, 2007, č. 1, s. 63-79. ISSN 1335-7069.

8. KOŠTURIÁK, J., FROHLÍK, Z. a kol. 2006. Štíhly a inovatívny podnik. Praha : Alfa Publishing, 2006. 237 s. ISBN 80-868-5138-9.
9. KUBIČKOVÁ V. 2009. Inovačné aktivity podnikov služieb. Bratislava : Ekonóm, 2009. 162 s. ISBN 978-80-225-2850-4.
10. KUBIČKOVÁ V., BENEŠOVÁ D. 2007. Inovácie v službách. Bratislava : Ekonóm, 2007. 278 s. ISBN 978-80-225-2365-3.
11. MARKOVÁ, V. 2002. Investičné plánovanie. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2002. 108 s. ISBN 80-8055-715-2.
12. MOLNÁR, Z., BERNAT, P. 2006. Řízení inovací v malých a středních podnicích. In: E+M Ekonomie a Management, roč. 9, 2006, č. 4, s. 88 – 97. ISSN 1212-3609.
13. PIKKEMAAT B., PETERS M., WEIERMAIR K. 2006. Innovationen in Tourismus. Berlin : Erich Schmidt Verlag, 2006. 342 s. ISSN 1612-8672.
14. PITRA Z. 1997. Inovační strategie. Praha : Grada, 1997. 184 s. ISBN: 80-7169-461-4.
15. SIVÁK, R., IVANIČKA, K. 2009. Inovačné stimuly na zrýchlenie rozvoja slovenskej ekonomiky. In: Kreativita, invencia, inovácia. Bratislava : Ekonóm 2009. s. 7 – 13. ISBN 978-80-225-2761-3.
16. TUREKOVÁ, H., GRZNÁR, P. 2007. Veda, technika a inovácie. In: Produktivita a Inovácie, roč. 8, 2007, č. 6, s. 6 – 18. ISSN 1335-5961.
17. VINCZEOVÁ M. 2008. Innovative Financial tools in financing small and medium-sized enterprises in the era of globalisation. In: Problems of marketing management in globalisation. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela, 2008, s. 325-329. ISBN 978-80-8938-00-2.
18. VÝPIS ÚDAJOV O PRÁVNICKÝCH OSOBÁCH VÝSKUMU A VÝVOJA A FYZICKÝCH OSOBÁCH VÝSKUMU A VÝVOJA Z IS VVP ZA ROK 2009, dokument dostupný na internete www.vedatechnika.sk (cit. 02.04.2011)
19. WIENEROVÁ, I. 2007. Modely inovačných procesov v priemyselných podnikoch. In: Semafor 2007 (Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie). Košice : Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach, Ekonomická univerzita v Bratislave, 2007. s. 995 – 1001. ISBN 978-80-225-2482-7.
20. ZIMERMANOVÁ, K. 2007. Rozhodovanie o investíciách v slovenských podnikoch. In: Acta academica karviniensia 1. Slezská univerzita v Opavě, OPF, Karviná : 2007, s. 250 – 262. ISSN 1212-415X.

Adresa a kontaktné údaje autora

Ing. Monika Hotáková
Inštitút manažérskych systémov v Poprade
Francisciho 910/8
058 01 Poprad
Tel.: +421-52-4262331
E-mail: monika.hotakova@umb.sk

Teoretické východiská riadenia výkonnosti podnikových procesov

Teoretical basis of Business Process Performance Management

Ján Závadský

Abstract (Arial 10, bold)

Process Performance Management is management of business processes that achieve requested performance at a strategic and operational level. This management system is one part of Process Management, but we can implement it into an existing management system separately. The basis for this implementation is a process-based organization, because activity of any business process is the basic component for value creation. Activities are put together into processes by different views and they are start point for performance measuring, evaluating and continuously increasing. Process Performance Management integrates many principles from another management systems like Performance Measurement and Balanced Scorecard.

Key Words (Arial 10, bold)

Business Processes, Performance Management

Abstrakt (Arial 10, bold)

Riadenie výkonnosti podnikových procesov sa sústreďuje predovšetkým na výkonnosť identifikovaných podnikových procesov. Obsahuje aj meranie a hodnotenie výkonnosti procesov. Cieľom riadenia výkonnosti podnikových procesov je dosiahnuť požadovanú výkonnosť podniku na strategickej a operatívnej úrovni výkonnosti prostredníctvom podnikových procesov. Tento systém riadenia je subsystémom procesného manažmentu, ale je možné ho v existujúcom systéme riadenia podniku aplikovať aj izolovane. Základným predpokladom jeho implementácie je procesná orientácia organizácie, pretože činnosť akéhokoľvek procesu je základným prvkom podieľajúcim sa na tvorbe hodnoty.

Kľúčové slová (Arial 10, bold)

Podnikové procesy, Riadenie výkonnosti

JEL Classification: M21

Úvod

Výkonnosť podnikových procesov vychádza zo štandardnej ekonomickej kategórie, ktorou je výkonnosť. V tomto prípade sa však viaže na podnikové procesy. Procesný prístup je základom pre riadenie výkonnosti podnikových procesov, pretože štruktúrálna analýza založená na tvorbe a modelovaní podnikovej reality prostredníctvom reprezentácie podnikových objektov vyskytujúcich sa v procesoch (výkon, rola, pracovné miesto, prostriedok apod.), dokáže postihnúť základné väzby a predpoklady pre riadenie výkonnosti. O význame procesného prístupu pri zvyšovaní výkonnosti podniku analýzou práce hovoria Kuchárová MačKayová a Závadská (2010, s. 250), podľa ktorých je procesný prístup objektívnejší z hľadiska činností, ktoré sa na danom pracovnom mieste majú vykonať, čo dokazuje význam tohto prístupu k riadeniu podniku.

Výkonnosť podnikových procesov sa objavuje aj v komplexných prístupoch k hodnoteniu výkonnosti podniku ako celku. Napríklad koncepcia systému vyvážených ukazovateľov (Balanced

Scorecard) obsahuje štyri základné oblasti – perspektívy, medzi ktorými sa nachádza aj oblasť interných podnikových procesov. Ak vychádzame z hypotézy, že základným prvkom podnikového systému je činnosť, tak aj ostatné, na prvý pohľad s procesmi nesúvisiace prístupy, hodnotia nepriamo výkonnosť procesov.

Príkladom je sústava finančných ukazovateľov. Povedzme likvidita, ktorá predstavuje všeobecnú schopnosť organizácie hradiť svoje záväzky a napríklad ukazovateľ okamžitej likvidity, ktorý vyjadruje platobnú schopnosť. Je to pomerový ukazovateľ, ktorý obsahuje v čitateli najlikvidnejšie aktíva (peniaze, ceniny, krátkodobé cenné papiere). Tento krátkodobý finančný majetok na finančných účtoch bol dosiahnutý ako jeden z výstupov rôznych podnikových procesov. Môže byť výsledkom hlavného alebo podporného procesu. Jedným z hlavných procesov je aj dodanie produktu zákazníkovi, ktoré zvyčajne nasleduje po realizačnom procese. Jedným z hlavných vstupov do tohto procesu je hotový produkt (výrobok alebo služba). Transformáciou – logickým sledom sériovo alebo paralelne prebiehajúcich činností, sa dosiahne výstup, ktorým je produkt u zákazníka. Dodanie produktu je zvyčajne spojené s príjmom peňazí, ktorých objem závisí od kvality, trvania a nákladovosti predchádzajúcich procesov. Čím je viac peňazí na finančných účtoch, tým sa okamžitá likvidita zvyšuje. Finančný ukazovateľ sa tak zlepšuje, čím nepriamo hovorí o dobrej výkonnosti podnikových procesov. Takýto pohľad je však zjednodušený. Nevieime posúdiť, ktorý proces najviac prispel k danému objemu peňazí. Bol to inovačný, realizačný alebo až samotný popredajný proces? Majú vplyv na tento ukazovateľ aj iné, napríklad podporné procesy, ktoré nevytvárajú pridanú hodnotu pre zákazníka priamo? Preto je nevyhnutné sledovať výkonnosť jednotlivých podnikových procesov. V tejto neľahkej úlohe nám (a predovšetkým v aplikácii procesného prístupu) pomáhajú informačné technológie. Zimermanová (2003, s. 169) uvádza, že vďaka využívaniu moderných informačných technológií sa k dispozícii ďalšie možnosti zlepšovania finančného hospodárenia podniku. Zlepšenie finančného hospodárenia podniku vedie k zvýšeniu výkonnosti podniku.

Na prvý pohľad by sa mohlo zdať, že predchádzajúci problém dokáže vyriešiť vhodne zvolená sústava ukazovateľov. Riešením by mohla byť pyramídová sústava ukazovateľov. Pyramídové sústavy ukazovateľov majú svoje nesporné prednosti. Vzhľadom na to, že postihujú vzájomné súvislosti medzi jednotlivými ukazovateľmi, je zrejme aj postavenie jednotlivých ukazovateľov, a tým aj ich dôležitosť (váha). Samotné použitie pyramídovej sústavy ukazovateľov však nemusí byť zárukou kvalitnej analýzy. Dôležitým faktorom je správna konštrukcia pyramídovej sústavy ukazovateľov (Lesáková, 2004, s. 54).

Ďalším nepriamym prístupom k hodnoteniu výkonnosti procesov je aj koncepcia controllingu. Ten predstavuje špecifickú formu práce s informáciami a jeho úlohou nie je riadiť reálne procesy, ale celý podnik prostredníctvom informácií o reálnych procesoch (Foltínová – Kalafutová, 1998, s. 13). Základnými nástrojmi pre hodnotenie výkonnosti je sledovanie nákladov a využívanie vhodných metód kalkulácie, rozpočtovania a vnútropodnikového účtovníctva. Prienikom medzi controllíngom a výkonnosťou podnikových procesov by mohla byť metóda kalkulácie nákladov na činnosti. To úplne odpovedá téze, že základným prvkom pre hodnotenie výkonnosti je činnosť ktoréhokoľvek podnikového procesu.

Najviac používanými prístupmi, ktoré hodnotia priamo výkonnosť podnikových procesov, sú systémy riadenia kvality. Požiadavka, ktorá vyplýva najmä z normalizovaných systémov kvality (STN EN ISO 9001:2000. Systémy manažérstva kvality. Požiadavky.) hovorí o potrebe merať a monitorovať výkonnosť podnikových procesov. Tento prístup sa najviac približuje k manažmentu výkonnosti podnikových procesov. Najčastejšou metódou merania výkonnosti podnikových procesov v systémoch riadenia kvality je riadenie cieľov kvality, ktoré predstavujú jednotlivé ukazovatele procesov zahrnutých do systému kvality. Tie vychádzajú z politiky kvality, ktorú stanovuje vedenie danej organizácie.

Iným pohľadom na výkonnosť podniku je koncepcia riadenia pracovného výkonu (Performance Management), ktorá predstavuje efektívne riadenie výkonu zamestnancov tak, aby sa dosahovala celková výkonnosť podniku. Ide o prepojenie celkovej výkonnosti s výkonnosťou jednotlivcov a tímov, pričom dôraz sa kladie na taký výkon zamestnanca, ktorý najviac prispieva k splneniu cieľov organizácie. Tento koncept je efektívnym prostriedkom riadenia ľudských zdrojov a predstavuje

neustály proces komunikácie medzi zamestnancom a jeho nadriadeným, ktorý zahŕňa definovanie jasných očakávaní a dosiahnutie zhody týkajúcej sa toho, čo sa má vykonať.

Jedným zo špecifických prístupov k hodnoteniu celkovej výkonnosti podniku je aj Zairiho a Sinclairov päťstupňový model výkonnosti. Ten predstavuje systém merania a hodnotenia jednotlivých podnikových úrovní, pričom druhou úrovňou je výkonnosť podnikových procesov. Jednotlivé úrovne sú medzi sebou prepojené a vytvárajú tak ucelenú koncepciu hodnotenia podnikovej výkonnosti. Podstatou je najmä metodická stránka a štruktúra jednotlivých úrovní modelu. Nasledujúca časť podrobnejšie opisuje jednotlivé prístupy k hodnoteniu podnikovej výkonnosti ako celku.

1. Výkonnosť a prístupy k hodnoteniu výkonnosti podniku

Výkonnosť je ekonomická kategória, ktorá je úzko spätá so systémovým pohľadom na jej meranie a hodnotenie. Systém, ktorého výkonnosť sa má merať a hodnotiť odpovedá jeho vnútornej štruktúre. Stretávame sa tak s výkonnosťou ekonomiky národného hospodárstva, finančnou výkonnosťou podniku, výkonnosťou zamestnancov, výkonnosťou systému manažérstva kvality, výkonnosťou organizácie alebo výkonnosťou podnikových procesov. Analyzujeme rôzne definície z rôznych systémových pohľadov.

Systém národného hospodárstva - výkonnosť ekonomiky a ekonomický rast danej krajiny je determinovaný efektívnou činnosťou a vzájomnou spoluprácou štyroch sektorov, t.j. domácností, firiem, štátu a zahraničia, ktoré tvoria ucelený, vzájomne sa ovplyvňujúci a vzájomne závislý systém (Lisý, 1999, s.7).

Podnikový systém - výkonnosť podniku je schopnosť podniku dosahovať požadované efekty či výstupy, a to pokiaľ možno v merateľných jednotkách. Tým sa problematika výkonnosti transformuje do dvoch otázok: Čo sú požadované výstupy? Ako hodnotiť (a ako merať) ich plnenie (v akých merných jednotkách)? (Lesáková, 2004, s. 7).

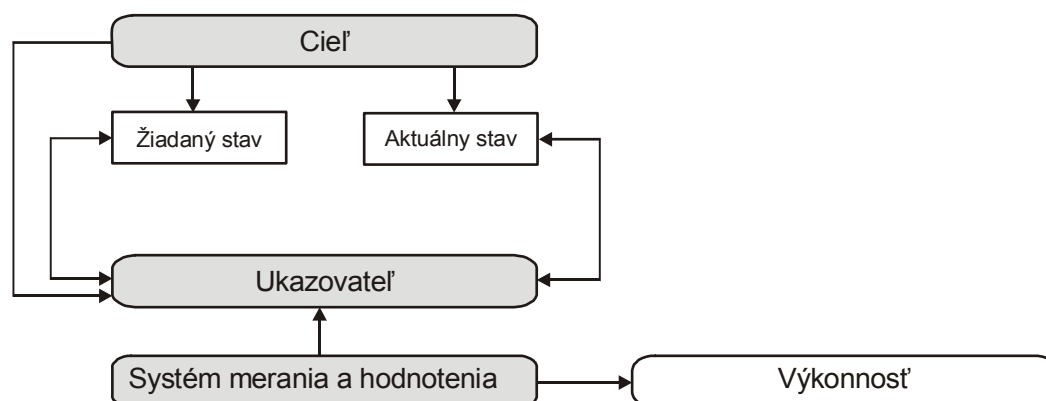
Sociálny systém v podniku (zamestnanci) - výkonnosť zamestnanca je výsledkom spojenia a vzájomného pomeru úsilia, schopností a vnímania pracovnej úlohy (Koubek, 2004, s. 23).

Systémy riadenia kvality - výkonnosť je miera dosahovaných výsledkov jednotlivcami, skupinami, organizáciou a procesmi. Ak chceme výkonnosť merať, musíme tak konať v porovnaní s definovanou, tzv. cieľovou hodnotou výsledku (Nenádál, 2004, s. 203).

Podstatou výkonnosti ako ekonomickej kategórie sú teda tri prvky, ktoré sú znázornené aj na 1. schéme. Prvým je definovanie cieľovej hodnoty, voči ktorej sa porovnáva aktuálna výkonnosť s výkonnosťou požadovanou. Druhým prvkom sú kritériá hodnotenia cieľov – ukazovateľ alebo sústava ukazovateľov. Tretím prvkom výkonnosti je systém jej merania a hodnotenia, ktorý definuje pravidlá pre meranie ukazovateľov a metódy ich hodnotenia. Pri definovaní cieľov a ukazovateľov sa možno stretnúť s otázkou, či ako prvý má byť určený ukazovateľ a následne jeho cieľová hodnota alebo je ako prvý formulovaný cieľ a až následne sa definujú ukazovatele jeho merania. Priorita určenia primárneho prvku výkonnosti (cieľ alebo ukazovateľ) je v tomto prípade závislá od rôznych faktorov, najčastejšie však od týchto:

- oblasť podnikovej výkonnosti – strategická alebo operatívna,
- aktuálna fáza životného cyklu podniku,
- metóda a prístup hodnotenia výkonnosti.

Obrázok 1 Tri zložky výkonnosti



Prameň: Vlastné spracovanie

Pre definovanie cieľov, ako prvého prvku výkonnosti, by malo platiť pravidlo synergie cieľov, keď všetky zainteresované strany na výkonnosti by mali pristúpiť ku kompromisu v prípade ich vnútorného rozporu. Určenie ukazovateľov je závislé od potreby ich stanovenia. Principiálne môžu nastať dve možnosti.

Prvou možnosťou je, že dôležitejším je stanovenie cieľa. Takáto situácia je charakteristická, zohľadniac tri vplyvajúce faktory, najmä v období stagnácie rozvoja podniku (životný cyklus), pre strategickú úroveň riadenia (oblasť výkonnosti) a systém vyváženej výkonnosti Balanced Scorecard (metóda hodnotenia). Ak je podnik v období poklesu, prípadne stagnácie, musí pristúpiť k definovaniu cieľov strategického významu a až následne sa volia príslušné ukazovatele výkonnosti, ktoré budú merať plnenie požadovaného cieľa. To isté platí aj pre koncepciu Balanced Scorecard, keď sa v prvom kroku definujú strategické ciele, potom sústava väzieb (príčiny a dôsledky) a nakoniec sa vyberú ukazovatele.

Druhým prípadom je, ak podnik v prvej fáze volí ukazovatele a až následne hľadá cieľové hodnoty, ktoré sa majú dosiahnuť. Toto je charakteristické predovšetkým pre operatívnu úroveň riadenia (oblasť výkonnosti) a meranie cieľov kvality (metóda hodnotenia). Aj v oblasti manažmentu výkonnosti podnikových procesov existujú ukazovatele, ktoré sa zvolia ako prvé a až v ďalšej fáze sú im priradené konkrétne požadované cieľové hodnoty. Podobne je to aj v systémoch riadenia kvality, keď ukazovatele (ciele) kvality sa zvolia ako prvé a potom sa určujú plánované hodnoty na definované časové obdobie.

Ukazovateľ je po ciele druhým prvkom výkonnosti. Ukazovateľ alebo sústava viacerých ukazovateľov sa vždy viaže na konkrétny cieľ. Výber vhodných ukazovateľov závisí predovšetkým od ich vypovedacej schopnosti, ktorá hovorí o skutočnom výkone sledovanej oblasti. Ukazovatele sa pri hodnotení výkonnosti môžu kategorizovať podľa viacerých hľadísk.

1. Hľadisko počtu ukazovateľov použitých pri meraní a hodnotení výkonnosti:
 - hodnotenie jedným ukazovateľom,
 - hodnotenie sústavou ukazovateľov – maticová, paralelná, pyramídová, faktorová, sústava ukazovateľov založená na teórii sieťových grafov.
2. Hľadisko vzťahu medzi ukazovateľom a procesným atribútom:
 - ukazovatele súvisiace s atribútmi procesu,
 - ukazovatele súvisiace s atribútmi činností,
 - ukazovatele súvisiace s integrálnymi atribútmi.
3. Hľadisko aplikovateľnosti ukazovateľa:
 - univerzálne ukazovatele,

- špecifické ukazovatele.
- 4. Systémové hľadisko merania a hodnotenia výkonnosti:
 - ukazovatele finančnej výkonnosti,
 - ukazovatele výkonnosti procesov,
 - ukazovatele výkonnosti zamestnancov a pod.
- 5. Hľadisko úrovne riadenia:
 - strategické ukazovatele,
 - operatívne ukazovatele.

Okrem vyššie spomenutých hľadísk existujú aj ďalšie, napríklad hľadisko automatizácie výpočtu ukazovateľa, hľadisko predpokladov stanovenia ukazovateľov, hľadisko zdrojových údajov pre výpočet ukazovateľa, hľadisko frekvencie merania výkonnosti a pod. Ukazovateľ je meradlo, ktorým sa meria výkon. Ak pri technickej kontrole napríklad výlisku z lisovacieho stroja použije posúvne meradlo a výsledkom je dĺžka v milimetroch, tak meradlom spoľahlivosti dodávateľa bude napríklad ukazovateľ počtu vrátených dodávok ku všetkým doručeným dodávkam od daného dodávateľa v percentách.

Takto sa výkon stroja alebo dodávateľa zmeral. Posunuli sme sa tak k tretiemu prvku výkonnosti, ktorým je samotný systém merania a hodnotenia výkonnosti. Tento systém určuje základné pravidlá, spôsob merania a hodnotenia zvolenej oblasti výkonnosti.

Meranie výkonnosti je proces, ktorý odzrkadľuje ako úspešne organizácia alebo jednotlivci dosiahli svoje ciele. Meranie výkonnosti založené na totálnom riadení kvality (Total quality – based performance measurement) je definované ako meranie nefinančnej výkonnosti na všetkých úrovniach organizácie – jednotlivci, tímy, procesy a útvary, s cieľom neustáleho zlepšovania výkonnosti oproti cieľom organizácie. Systém merania výkonnosti je systematický spôsob hodnotenia vstupov, výstupov, transformácie a produktivity vo výrobných a nevýrobných činnostiach. Systém merania výkonnosti založený na totálnom riadení kvality (Total quality – based performance measurement system) je definovaný ako systém integrujúci meranie nefinančnej výkonnosti na všetkých úrovniach organizácie (Sinclair – Zairi, 1995, s. 50).

Meranie je teda zistenie objektívnej reality skutočného výkonu. Hodnotenie však predstavuje porovnanie skutočného výkonu oproti požadovanému, má tak charakter vynášania súdov. Hodnotením usudzujeme aká výkonnosť sa dosahuje. Metód a prístupov k hodnoteniu výkonnosti je mnoho. Metodický aparát pre hodnotenie výkonnosti môže zahŕňať jednoduché grafické metódy, kvantitatívne metódy, analytické metódy alebo ich kombinácie.

Obrázok 2 Proces ako východisko hodnotenia výkonnosti podniku rôznymi prístupmi



Prameň: Vlastné spracovanie

Tri základné zložky výkonnosti predstavujú ciele, ukazovatele a systém merania a hodnotenia. Tretí prvok výkonnosti má najväčší vplyv na diferenciáciu prístupov k hodnoteniu výkonnosti. V ďalšej časti sa pozornosť bude orientovať predovšetkým na výkonnosť podniku a následne sa dostaneme na úroveň podnikových procesov. Tak ako je uvedené na 2. schéme, najčastejšími prístupmi k hodnoteniu výkonnosti podniku sú finančné ukazovatele, systém riadenia strategickej výkonnosti Balanced Scorecard, meranie a hodnotenie výkonnosti v systémoch riadenia kvality, controlling, ale aj Zairiho a Sinclairov model systému merania podnikovej výkonnosti.

Všetky z uvedených prístupov hodnotia priamo alebo nepriamo aj výkonnosť podnikových procesov. Možno namietat, že systémy riadenia kvality nepredstavujú samostatný prístup k meraniu a hodnoteniu výkonnosti. S tým však nemožno súhlasiť. Aj prestížny model excelentnosti Európskej nadácie pre kvalitu (The EFQM Excellence Model) obsahuje kritériá výkonnosti jednotlivých podnikových oblastí.

2. Hodnotenie výkonnosti podniku sústavou finančných ukazovateľov

Sinclair a Zairi pri definovaní systému merania založenom na totálnom riadení kvality hovorili o meraní nefinančných ukazovateľov. Tento predpoklad stavia systém kvality do pozície extrahovaného systému, ktorý nie je závislý na finančnej výkonnosti podniku. Nie je však možné, ak sa na podnik pozeráme ako na komplexný systém, aby sme izolovali len určité oblasti. Tak ako finančná výkonnosť a kvalita, tak aj iné podnikové oblasti spolu súvisia. Táto téza závislosti sa neskôr stala základom strategického riadenia výkonnosti Balanced Scorecard.

Z hľadiska systémovej analýzy je však prípustné vytvárať čiastkové subsystémy s definovanou mierou detailizácie, ktoré slúžia na hodnotenie parciálnej výkonnosti, aj keď táto je dosahovaná na základe väzieb s ostatnými podnikovými subsystémami. Tento princíp sa dotýka aj finančných ukazovateľov. Izolujeme v podniku tri subsystémy – procesy, účtovníctvo a finančné ukazovatele, ktoré sú znázornené na 3. schéme. Procesy sú množinou činností, ktorých vzájomné interakcie predstavujú vstupy a výstupy. Činnosť je taký prvok systému, ktorý už nebudeme v tomto prípade viac detailizovať. Výkon každej činnosti procesu je determinovaný ľudskými zdrojmi, technicko – materiálnymi zdrojmi a obmedzeniami výkonu v podobe rôznych noriem. Dôležitou charakteristikou činnosti je, že vstupy, ich transformáciu a výstupy možno vyjadriť peniazmi.

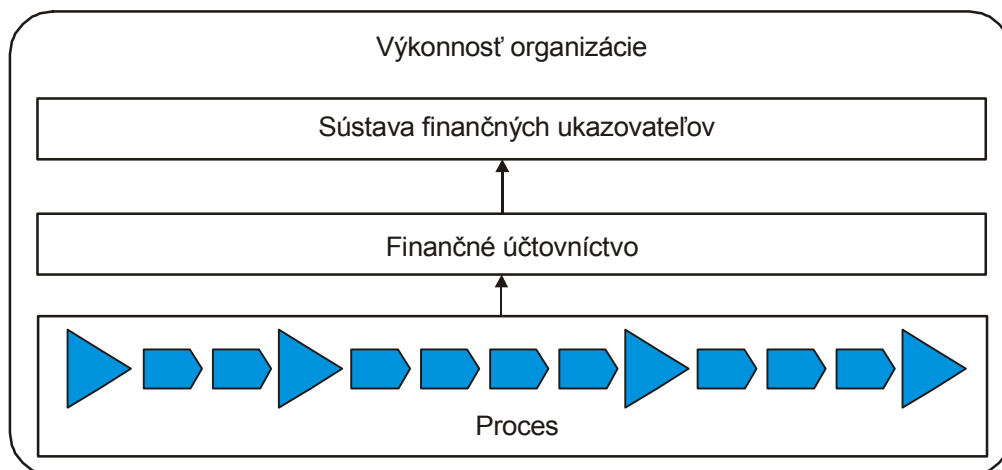
Druhým subsystémom je účtovníctvo. Tento systém je zložený z troch prvkov (ak uvažujeme o systéme podvojného účtovníctva), ktoré tiež nebudeme v tomto prípade detailizovať, a to bilancia (súvaha), výkaz ziskov a strát (výsledovka) a výkaz cash flow. Tieto účtovné výkazy poskytujú obraz o súčasných i minulých podnikových operáciách – činnostiach. Ak činnosť akéhokoľvek procesu je primárnym objektom hodnotenia výkonnosti pre všetky metodické prístupy, tak náklady (a výnosy) sú spoločným menovateľom všetkých činností podniku. Tretím subsystémom je sústava finančných ukazovateľov. Zostavenie a kritéria hodnotenia výkonnosti podniku sústavou finančných ukazovateľov môžu byť rôzne. Aspektmi finančnej a ekonomickej analýzy sa v podmienkach Slovenskej republiky zaoberajú poprední autori (Lesáková, 2004), (Zalai, 1997), ktorí detailne prezentujú jednotlivé finančné ukazovatele. Ako príklad možno uviesť tieto ukazovatele:

- ukazovatele likvidity,
- ukazovatele aktivity,
- ukazovatele zadlženosti,
- ukazovatele rentability.

Tieto tri subsystémy vytvárajú systém hodnotenia najmä finančnej výkonnosti. Základným je procesný systém, v ktorom každá činnosť predstavuje určitú spotrebu zdrojov vyjadrenú nákladmi a pri hodnotení viacerých činností alebo procesu ako celku sa očakáva aj ich aktivizácia v podobe efektov. Ďalším subsystémom je účtovníctvo. Viac sa účtovníctvom, najmä vnútropodnikovým a manažérskym zaoberá controlling. V prípade finančnej výkonnosti je dôležité najmä finančné účtovníctvo. Najvyšším

subsystémom finančnej výkonnosti je sústava ukazovateľov. Z takejto zjednodušenej analýzy systému merania finančnej výkonnosti prostredníctvom vybraných finančných ukazovateľov vyplynul jednoznačný vzťah k podnikovým procesom. Hodnotenie finančnej výkonnosti je nepriamym hodnotením výkonnosti podnikových procesov.

Obrázok 3 Hodnotenie výkonnosti finančnými ukazovateľmi



Prameň: Vlastné spracovanie

Aj v rámci finančných ukazovateľov však existujú také meradlá, ktoré sa používajú k meraniu skutočných ekonomických výsledkov na základe mnohých príčin, ktoré ho spôsobujú. Jedným z takýchto ukazovateľov je aj ekonomická pridaná hodnota EVA (Economic Value Added). Väčšina koncepcií pre meranie a hodnotenie výkonnosti vychádza z tvorby hodnoty pre vlastníkov (shareholder value). Ekonomicko – matematický model EVA meria, ako podnik prispel svojimi aktivitami k zmene hodnoty pre vlastníkov.

Tento systém poskytuje manažérom realistickejšie informácie o podnikovej výkonnosti a zároveň ich motivuje uskutočňovať rozhodnutia, ktoré vedú k rastu trhovej hodnoty podniku. Centrom tohoto systému je ukazovateľ EVA, ktorý nahrádza množstvo mier používaných na formulovanie finančných cieľov podniku. Ukazovateľ EVA ovplyvňuje všetky rozhodovacie procesy v podniku s cieľom zvýšiť hodnotu ekonomickej pridanej hodnoty a zabezpečiť jej trvalý rast (Lesáková, 2004, s. 12).

3. Vnútropodnikový controlling a hodnotenie výkonnosti podniku

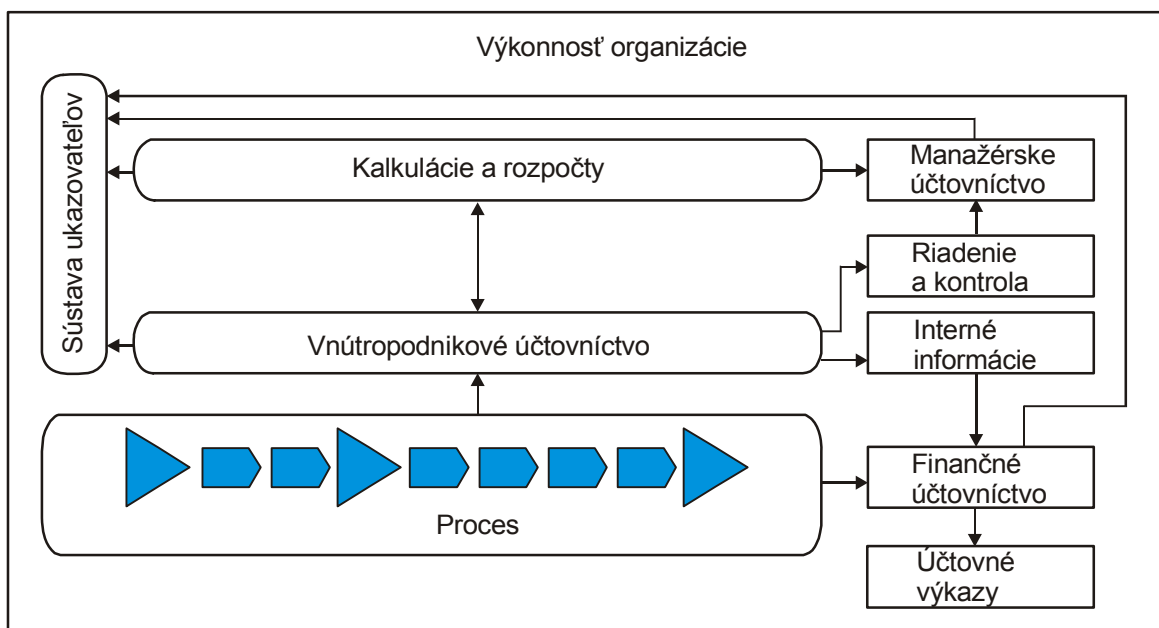
Ďalším systémom hodnotenia podnikovej výkonnosti je controlling. Controlling je celopodnikovým systémom s prierezovým charakterom. Pozostáva z troch hlavných pilierov, ktorými sú finančný controlling, investičný controlling a vnútropodnikový controlling (označovaný aj ako controlling nákladov). Podstatnou časťou vnútropodnikového controllingu tvorí nákladový a kalkulačný systém podniku, ktorý vytvára väzby s parciálnymi oblasťami vnútropodnikového controllingu – controllingom nákupu, zásob, predaja, výroby, logistiky a personálnym controllingom.

Zamerajme pozornosť práve na vnútropodnikový controlling a jeho nástroje, pretože práve tu je možné identifikovať späťosť s podnikovými procesmi. Úlohou vnútropodnikového controllingu je vybudovať nákladový a kalkulačný systém, ktorý bezprostredne poskytuje informácie o štruktúre nákladov podľa miesta a príčin ich vzniku v rámci podnikového systému. Základnými nástrojmi vnútropodnikového controllingu sú vnútropodnikové účtovníctvo a kalkulácie s nákladmi.

Z hľadiska systémovej analýzy tu možno rozlíšiť štyri subsystemy, ktorých vzájomné vzťahy sa nachádzajú na 4. schéme. Prvým, obligatórnym, je podnikový proces. Druhým je sústava ukazovateľov. Tretím je subsystem vnútropodnikového účtovníctva posledným z nich je kalkulačný systém. Význam účtovníctva je v controllingu rozdielny ako pri finančnom účtovníctve. Finančné účtovníctvo zobrazuje najmä minulosť, teda rozhodnutia, ktorých dôsledky sú známe ex-post. Na základe informácií, ktoré získavame v rámci controllingu, zistíme, či náklady boli vynaložené v pravý čas, na správnom mieste a v potrebnej výške. Controlling odpovedá na otázku, prečo máme stratu alebo zisk. V prípade negatívnych výsledkov môžu byť tak prijaté korektívne opatrenia. Vnútropodnikové účtovníctvo je základným zdrojom údajov pre finančné účtovníctvo, kalkuláciu nákladov, kontrolu hospodárenia organizačných jednotiek (útvarov, procesov, stredísk), ale poskytuje tiež informácie potrebné pre vnútropodnikové riadenie.

Kalkulácie vychádzajú predovšetkým z údajov vnútropodnikového účtovníctva. V súvislosti s hodnotením výkonnosti podnikových procesov existuje metóda kalkulovania podľa činností – Activity Based Costing. Tento spôsob kalkulácie nákladov a najmä jeho prvá fáza dokumentuje výkon podnikového procesu v oblasti nákladov. Koncepcia controllingu má z hľadiska výkonnosti procesu dva prístupy. Nepriamy, keď cez nástroj vnútropodnikového účtovníctva meria a hodnotí stanovené parametre a priamy, keď využíva procesnú analýzu a priradenie režijných nákladov priamo na činnosti identifikovaných procesov.

Obrázok 4 Hodnotenie výkonnosti podniku controllingom



Prameň: Vlastné spracovanie

Dôležitou pre manažment výkonnosti podnikových procesov je teda metóda kalkulácie nákladov podľa činností (Activity Based Costing - ABC). Metóda spočíva v systéme účtovania, kalkulovania a rozpočtovania nákladov na činnosti hlavných a podporných podnikových procesov. Metóda sa orientuje na procesný atribút náklady. Po identifikácii procesu a agregovaní činností do aktivít nasleduje prvý stupeň alokácie nákladov. V prvom kroku sa vyčlenia všetky priame náklady na produkt (priame mzdové a materiálové). V druhom kroku zistíme, aké zdroje sú potrebné na jednotlivé aktivity. Pri metóde ABC sa aktivitou rozumie zoskupenie viacerých činností a táto skupina môže a nemusí byť totožná s daným procesom. Po zoskupení sa vytvorí logická štruktúra vzťahov medzi

zdrojmi a aktivitami. Ďalej sa pristupuje k definovaniu determinantov nákladov, čiže k definovaniu kvantitatívnej závislosti spotreby zdroja aktivitou.

Jednotlivé determinanty sa môžu zistiť na základe reálneho stavu spotreby (ak napríklad podnik používa automobil, spotreba benzínu bude k aktivitám, pri ktorých je tento automobil potrebný, priradená na základe determinantu "počet kilometrov") alebo sa určia kvalifikovaným odhadom na základe minulých skúseností alebo poznania podobných procesov. Po týchto krokoch určíme nákladové objekty - produkty. Náročnou fázou je druhý stupeň alokácie nákladov, a to kalkulácia nákladov produktov, pretože si vyžaduje dôkladnú znalosť vnútropodnikových vzťahov.

Dôležité je stanoviť realistické pomery determinantov, akými sa náklady danej činnosti podieľali na nákladoch jednotlivých produktov. Kalkulácia nákladov podľa činností dokáže veľmi dobre identifikovať procesné náklady. Pri implementácii metódy ABC je potrebné poznať štruktúru podnikových procesov a ich vzájomné väzby. Jej veľkou prednosťou je schopnosť priradiť všetkým produktom aj nepriame náklady podľa vykonávaných činností.

Metóda ABC je základom samostaného manažérskeho systému – riadenia na základe aktivít (Activity Based Management). ABM využíva informácie získané z aplikácie ABC o nákladoch a výsledkoch merania výkonnosti na ovplyvňovanie rozhodnutí a správania sa manažérov.

4. Manažment výkonnosti zamestnancov a jeho vzťah k výkonnosti podniku

Predchádzajúce prístupy k hodnoteniu výkonnosti podniku mali skôr technokratický charakter. Sociálne orientovanou koncepciou hodnotenia výkonnosti je manažment pracovného výkonu (Performance Management). Je to neustály proces komunikácie prebiehajúci v partnerskom vzťahu medzi zamestnancom a jeho nadriadeným, ktorý zahŕňa definovanie jednoznačného očakávania a pochopenia (Bacal, 1999, s. 3):

- práce, ktorú zamestnanec očakáva,
- ako práca daného zamestnanca prispieva k naplneniu cieľov organizácie,
- toho, čo konkrétne znamená „vykonávať prácu dobre“,
- toho, ako bude daný zamestnanec a jeho nadriadený spolupracovať v záujme udržania či zlepšenia súčasného výkonu zamestnanca,
- ako sa bude pracovný výkon merať,
- bariér pracovného výkonu a spôsobu ich identifikácie a odstraňovania.

Princípom riadenia pracovného výkonu vo vzťahu k celkovej podnikovej výkonnosti je poznanie väzby medzi meradlom práce daného zamestnanca a jeho vplyvom na celkovú výkonnosť podniku. Vplyv medzi výkonom zamestnanca a celkovou výkonnosťou nemusí byť kvantifikovaný.

Riadenie pracovného výkonu predstavuje koncept prepojujúci rôzne metodológie zamerané na zlepšenie podnikateľského výkonu. Netýka sa iba zamestnancov, ale celej organizácie. Personálni manažéri organizácií, ktoré sa rozhodli pre zavedenie riadenia pracovného výkonu, v spolupráci s líniovými manažérmi neustále premýšľajú nad tým, ako vylepšiť existujúci systém riadenia pracovného výkonu. (Kuchárová MačKayová, 2007, s. 127).

Dôležitým aspektom je poznanie, že výkon zamestnanca má vplyv na určitú časť celkovej výkonnosti. Toto poznanie je dôležité pre samotného zamestnanca a jeho priameho nadriadeného. Ako vhodný nástroj uvádza na parametrické porovnanie aj Kuchárová MačKayová (2005, s. 29), podľa ktorej hlavným zmyslom benchmarkingu je definovanie budúcej úrovne výkonnosti zamestnanca alebo zamestnancov na základe analýzy a porovnania jej súčasného stavu s tými zamestnancami, ktorí na tej istej pracovnej pozícii, či už v tom istom alebo inom podniku, dosahujú vynikajúcu výkonnosť. Nesmieme však zabúdať na zodpovedajúcu odmenu, ako uvádza aj Zimermanová (2010, s. 33), podľa ktorej zamestnávateľ odmeňuje zamestnancov na základe ich výkonnosti.

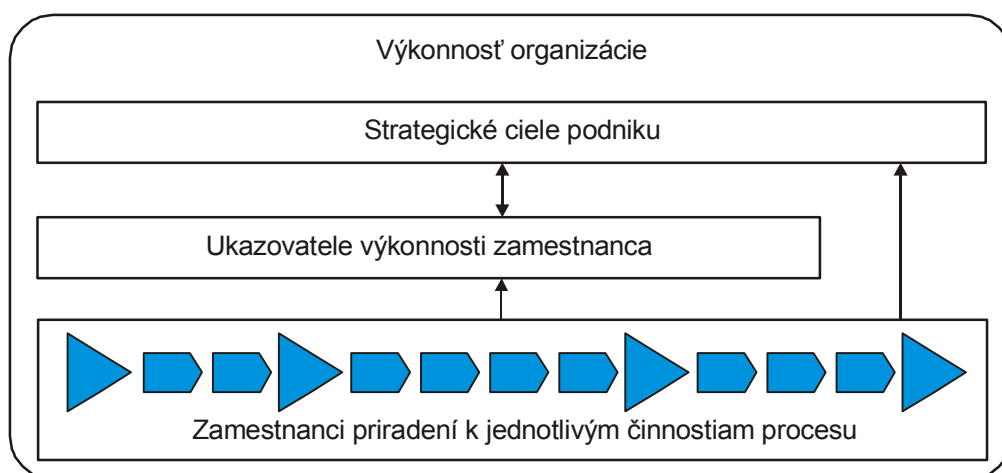
Aj tu je výkon ekonomickou kategóriou, to znamená, že je potrebné mať definované ciele, sústavu meradiel (ukazovateľov), ktorou sa bude výkonnosť zamestnanca hodnotiť. Meranie výkonnosti zamestnancov sa stáva čoraz viac zložitejším. Jednoduché je to v prípadoch, pokiaľ je možné ciele a ukazovatele výkonnosti kvantifikovať. S dynamickým rozvojom technológií však podiel fyzických zložiek práce klesá a naopak, zvyšuje sa podiel duševnej práce, čo kladie zvýšené nároky na kvalitatívne hodnotenie výkonnosti zamestnancov. Stále viac pribúda práce, príkladom môže byť tvorivá práca výskumníka, kde podstata výkonnosti nie je merateľná, zatiaľ čo merateľná zložka výkonu tejto práce je nepodstatná (odpracovaná doba). Aj tam, kde je možné merať výsledky práce, nedá sa zmerať úplne presne. Toto je spôsobené vplyvom rôznych faktorov, ktoré nezávisia na úsilí a schopnostiach zamestnanca.

Pre meranie výkonnosti zamestnanca sa odporúča dodržiavať zásady (Koubek, 2004, s. 73), z ktorých sú dôležité najmä:

1. Ukazovatele výkonnosti by sa mali vzťahovať na výsledky a nie na úsilie, pričom musí byť jasné, ako bol daný výsledok dosiahnutý.
2. Meradlá toho, čo zamestnanec do práce vkladá, by mali identifikovať mieru jeho príspevku na základe pozorovateľného správania sa.
3. Meradlá by mali mať väzbu na strategické ciele organizácie, ktoré sú významné pre celkovú hospodársku situáciu organizácie.
4. Dosiahnutie výsledku musí mať zamestnanec pod kontrolou.
5. Meranie výkonnosti zamestnanca musí byť objektívne, na základe jasných ukazovateľov

Tretia zásada hovorí o väzbe medzi ukazovateľmi zamestnancovej výkonnosti a strategickými cieľmi organizácie. Práve ona je spojivkom medzi celkovou výkonnosťou organizácie a výkonnosťou zamestnanca. Z hľadiska systémovej analýzy je v tomto prípade potrebné izolovať tri subsystémy. Procesný systém, ktorého základným prvkom je proces, systém ukazovateľov pracovného výkonu a strategické ciele organizácie. Všetci zamestnanci vykonávajú určité činnosti. Činnosti sú súčasťou väčších celkov – procesov. V procesnom manažmente sa zamestnanec považuje za jeden z procesných atribútov a vzťah medzi procesným atribútom a jeho ukazovateľmi odpovedá aj koncepcii riadenia výkonnosti zamestnancov. Dôležitou je však väzba medzi ukazovateľmi pracovného výkonu a podnikovou stratégiou. Táto väzba musí byť zrejmá nielen vrcholovému vedeniu, ale aj zamestnancovi, ktorý tak dokáže identifikovať svoj príspevok k naplneniu výkonnosti organizácie. Základné vzťahy sú znázornené na 5. schéme.

Obrázok 5 Vzťah výkonnosti zamestnanca k celkovej výkonnosti organizácie



Prameň: Vlastné spracovanie

Záver

Na základe analýzy všetkých prístupov k meraniu a hodnoteniu výkonnosti podnikových procesov nie je možné jednoznačne určiť, ktorý z nich je najvhodnejší. Všetky v konečnom dôsledku hodnotia výkonnosť procesu, či už priamo alebo nepriamo. Niektoré sa orientujú na tvorbu hodnoty pre záujmové skupiny z hľadiska plnenia stratégie (Balanced Scorecard, Zairiho a Sinclairov model), niektoré sa striktne orientujú na špecifickú oblasť výkonnosti (Riadenie kvality, Performance Management) a niektoré sa zaoberajú samotnou metodikou merania a hodnotenia výkonnosti (Performance Management). Okrem toho sú tu aj prístupy založené na analýze ekonomických a finančných parametrov (finančná analýza, controlling). Rozdiely medzi prístupmi k hodnoteniu výkonnosti procesov sú vo východiskách pre meranie a hodnotenie a vo vnútornej štruktúre systému merania a hodnotenia (vzájomné väzby medzi ukazovateľmi, väzby medzi ukazovateľmi a cieľmi, hierarchia výkonnosti, metódy merania a hodnotenia).

Zoznam použitej literatúry

1. BACAL, R. 1999. Performance Management. New York: McGraw – Hill, 1999. 208 s. ISBN 0-07-071866-0
2. FOLTÍNOVÁ, A. - KALAFUTOVÁ, Ľ. 1998. Vnútropodnikový controlling. Bratislava: Elita, 1998. 256 s. ISBN 80-8044-054-9.
3. KOUBEK, J. 2004. Řízení pracovního výkonu. Praha: Management Press, 2004. 210 s. ISBN 80-7261-116-X
4. KUCHÁROVÁ MAČKAYOVÁ, V. 2005. Parametrické porovnávanie výkonnosti zamestnancov aplikáciou benchmarkingu. In: Manažment priemyselných podnikov, vedecký časopis Univerzitetnej vedeckotechnickej spoločnosti. Zvolen, roč. II., č. 2/2005, s. 28-32. ISSN 1336-5592
5. KUCHÁROVÁ MAČKAYOVÁ, V. 2007. Pracovný výkon – determinanty jeho úspešnej implementácie. In: Manažment ľudského potenciálu v podniku. Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie. Žilina : ŽU, 2007. s. 127-134. ISBN 978-80-8070-672-2.
6. KUCHÁROVÁ MAČKAYOVÁ, V. – ZÁVADSKÁ, Z. 2010. Využitie procesného prístupu pri analýze pracovných miest [CD-ROM]. In: Ekonomika a manažment podnikov 2010. Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie. Zvolen : Technická univerzita, Volume IV, č.2 (2010), p. 243-252. ISBN 978-80-228-2150-6.
7. LESÁKOVÁ, Ľ. 2004. Metódy hodnotenia výkonnosti malých a stredných podnikov. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta UMB, 2004. 124 s. ISBN 80-8055-914-7
8. LISÝ, J. 1999. Výkonnosť ekonomiky a ekonomický rast. Bratislava: Iura Edition, 1999. 109 s. ISBN 80-88715-55-5
9. NENADÁL, J. 2004. Měření v systémech managementu jakosti. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0
10. ZAIRI, M. - SINCLAIR, D. 1995. Effective process management through performance measurement - Part II: benchmarking total quality based performance measurement for best practice. In: Business Process Management Journal, roč. 1, 1995, č. 2, s. 8-72.
11. ZALAI, K. a kol. 1997. Finančno-ekonomická analýza podniku. Bratislava: Sprint, 1997. 297 s. ISBN 88848-18-0
12. ZIMERMANOVÁ, K. 2003. Využívanie informačných technológií v malých a stredných podnikoch v SR pred vstupom do EÚ. In: Malé a střední podniky před a po vstupu do Evropské unie. Karviná : Slezská univerzita v Opavě, 2003, s. 166-172. ISBN 80-7248-194.
13. ZIMERMANOVÁ, K. 2010. Selected actual aspects of employees remuneration in small and medium-sized companies. In: E+M Ekonomika a Management, 2010, Vol. 13, Iss 3, pp. 33 – 44. ISSN 1212-3609

Adresa a kontaktné údaje autora/ov

doc. Ing. Ján Závadský, PhD.

Ekonomická fakulta UMB

Francisciho 910/8

058 01 Poprad

Tel.: +421-52-4262323

E-mail: jan.zavadsky@umb.sk

Podnikový sektor v Moravskoslezském kraji a jeho perspektiva

Enterprise sector in Moravian-Silesian Region and its perspectives

Ing. Petr Juříček

Abstract

Although there is a range of organizations within the market economy at present, enterprises are of the most fundamental importance. This is also true for the Moravian-Silesian Region. This region was considered the most significant industrial district with considerable potential already in the Austro-Hungarian Empire era. The aim of this report is to capture the current state of affairs and structure of the local enterprise sector with an emphasis on innovations, which are an essential precondition for sustaining the competitiveness. Based on these findings, recommendations for further positive development in the sector and whole district are proposed.

Key Words

enterprise, Moravian-Silesian Region, innovation, science, research, competitiveness, development

Abstrakt

V současných podmínkách tržní ekonomiky působí řada ekonomických subjektů, no zásadní význam mají především podniky. Stejně tomu tak je také v Moravskoslezském kraji, jenž byl kdysi za dob Rakouska Uherska považován za vůbec nejvýznamnější průmyslovou oblast s obrovským potenciálem. Cílem tohoto příspěvku je zachytit a přiblížit současný stav a strukturu místního podnikového sektoru, to vše s důrazem na inovace, jenž jsou základním předpokladem pro udržení konkurenceschopnosti. Na základě zjištění budou navržena doporučení pro další příznivý vývoj tohoto sektoru a celého kraje.

Klíčová slova

podnik, Moravskoslezský kraj, inovace, věda, výzkum, konkurenceschopnost, rozvoj

JEL Classification: L25, O31, O32

Úvod

Významnou roli podniků v dnešní ekonomice dokládá následující definice regionálního ekonomického rozvoje, podle níž se jedná o proces strategického partnerství veřejného a soukromého sektoru za účelem realizace iniciativ, jejichž výsledkem jsou investice a vznik nových (zachování stávajících) pracovních míst a postupný růst životní úrovně obyvatelstva v daném regionu. Tyto iniciativy musí být zaměřeny na vytváření podmínek pro podporu růstu produktivity a konkurenceschopnosti firem v soukromém sektoru.¹

¹ ADÁMEK, P., CSANK, P., ŽÍŽALOVÁ, P. Regionální hospodářská konkurenceschopnost. Berman Group – služby ekonomického rozvoje, s.r.o., 2006. s. 6.

To se v poslední době běžně zmiňuje především v souvislosti s malými a středními podniky (MSP), jenž jsou díky svému hojnému zastoupení označovány za páteř evropské ekonomiky. Pokud bychom se totiž orientovali doporučením² Evropské komise k vymezení MSP, dozvíme se, že této definici odpovídá přibližně přes 99 % všech podniků v Evropské unii. Jejich přínos pro ekonomiku je obrovský, když se rozhodující mírou podílí na tvorbě pracovních míst a významné jsou také v oblasti zavádění inovací, což je pro Evropskou unii zakládající si na znalostní ekonomice hodně důležité. Pomáhají uspišit technologický pokrok a jeho přenesení do praxe, dokáží pružněji reagovat na změny, či absorbovat pracovní sílu uvolňovanou v důsledku procesů restrukturalizace, což má v případě tohoto regionu také svůj význam. V neposlední řadě jsou pak pro regionální rozvoj užitečné díky své schopnosti vytvářet podnikatelské klima v regionu a udržovat konkurenční prostředí v ekonomice a není proto divu, že jim je v posledních letech vyjadřována stále větší podpora ze strany EU i jednotlivých států. V případě Moravskoslezského kraje (MSK) však nemůžeme opomenout ani velké podniky, které v minulosti zvýrazňovaly orientaci tohoto regionu. Takovéto podniky jsou často klíčovým partnerem pro MSP, tudíž zde existuje značná závislost. Mezi jejich přednosti bychom mohli zařadit například podstatně větší prostor pro dosahování úspor z rozsahu, jednodušší přístup k finančním zdrojům (což je důležité například v souvislosti s realizací jejich vědeckovýzkumných aktivit), či výhodou je také celkově výsadní pozice a schopnost vynucovat si úlevy či výhody od veřejného sektoru v případě ohrožení. Pozice takovýchto tradičních podniků se však během let v důsledku strukturálních změn často vyvíjí a mění, když se navíc dopředu derou nová, perspektivní odvětví využívající moderní technologie a rozvíjí se také sektor služeb.

Tento příspěvek se zaměřuje na podání aktuálního přehledu o struktuře a zaměření podnikového sektoru v Moravskoslezském kraji, důraz je přikládán na problematiku inovací u těchto podniků a na základě zjištěných poznatků budou formulována doporučení pro další perspektivní vývoj v tomto sektoru a tím i v celém regionu.

1. Moravskoslezský kraj a místní podniky

Než přistoupíme k samotným podnikům, bude pro celkovou představu dobré zmínit alespoň některé základní makroekonomické ukazatele zachycující ekonomickou úroveň regionu:

Tabulka č. 1: Hrubý domácí produkt na obyvatele v Moravskoslezském kraji (Kč)

Území	2005	2006	2007	2008	2009
Moravskoslezský kraj	246825	261316	288610	305458	281634
Porovnání MSK/ČR (%), ČR = 100 %	84,66	83,26	84,27	86,36	81,49

Pramen: ČSÚ, regionální účty – Moravskoslezsko, 2010.

² Doporučení Komise 2003/361/ES, o definici mikropodniků, malých a středních podniků:

- v případě **středního podniku** jedná o podnik, jenž má méně než 250 zaměstnanců, roční obrát do 50 milionů eur, konečná roční rozvaha nepřesáhne 43 miliónů eur a splňuje kritérium nezávislosti,

- **malý podnik** má méně než 50 zaměstnanců, roční obrát činí do 10 mil. eur, konečná roční rozvaha nepřesáhne 10 mil. eur a také splňuje kritérium nezávislosti,

- vyčleňuje se také skupina označovaná jako **mikropodniky** (drobné podniky), v jejichž případě se jedná maximálně o 10 zaměstnanců, roční obrát firmy je do 2 mil. eur, konečná roční rozvaha činí max. 2 mil. eur a také splňují kritérium nezávislosti.

V tabulce č. 1 při sledování vývoje HDP na 1 obyvatele lze v průběhu let 2005-2008 sledovat vzrůstající trend, když docházelo ke snížení rozdílu mezi ekonomickou úrovní MSK a průměrem ČR. Zvyšování ekonomické úrovně obyvatel bylo dosahováno především expanzí tradičních průmyslových odvětví, a také se na vývoji odrazil příliv zahraničních investic do regionu, zejména v odvětví automobilového průmyslu a na něj navázaných odvětví. V roce 2009, v němž se začaly již naplno projevovat dopady světové ekonomické krize, došlo v MSK k poklesu této hodnoty až pod úroveň roku 2007. Pokud bychom se podívali na úroveň regionu ještě ze širšího hlediska, zjistíme, že v roce 2009 byl HDP na obyvatele tohoto kraje pouze na úrovni 65,5 % průměru EU. Co se týče tohoto ukazatele, můžeme kraj zařadit v celorepublikovém pojetí (celkem 14 krajů) někde na 7. pozici, což je tedy výsledek spíše podprůměrný.

Pokud bychom se ještě podívali na podíl průmyslu na HDP kraje, můžeme zjistit, že se tento pohybuje v posledních letech stále na vysoké úrovni (v našem případě kolem 58 %).³ Přestože již v této oblasti proběhly významné restrukturalizační procesy, je jasné patrné, že je místní ekonomika stále výrazně závislá na průmyslových aktivitách firem.

Tabulka č. 2: Přehled ekonomických subjektů v Moravskoslezském kraji

	2006	2007	2008	2009	2010
Ekonomické subjekty celkem	231 783	235 648	240 486	241 103	245 290
v tom fyzické osoby	193 539	195 008	197 025	194 923	197 069
z toho živnostníci	172 195	174 605	176 591	182 369	185 892
právníkové osoby	38 244	40 640	43 461	46 180	48 221
z toho obchodní společnosti	19 418	20 658	22 021	23 188	24 422
z toho s počtem zaměstnanců					
1 - 9 zaměstnanců	21 737	22 069	22 263	21 893	21 834
10 - 49 zaměstnanců	4 693	4 777	4 824	4 704	4 456
50 – 249 zaměstnanců	1 107	1 136	1 167	1 127	1 082
nad 250 zaměstnanců	209	221	231	223	233
z toho s převažující činností:					
zemědělství, lesnictví, rybolov	11 443	11 637	12 039	7 393	7 983
Průmysl	28 893	28 991	29 853	30 535	31 074
Stavebnictví	22 527	24 076	25 722	27 121	27 921
obchod, ubytování a stravování	82 309	82 397	79 740	79 627	79 780

Pramen: ČSÚ, Statistická ročenka Moravskoslezského kraje – organizační statistika, 2010.

³ Zde bylo mezi průmyslová odvětví dle OKEČ (odvětvová klasifikace ekonomických činností) započítáno: dobývání nerostných surovin, zpracovatelský průmysl, výroba a rozvod elektřiny, tepla, vody, stavebnictví a doprava.

Z přehledu ekonomických subjektů v kraji je jasné, že jejich počet v posledních letech roste. Co se týče právnických osob, trend vývoje jejich počtu byl identický jako v případě celkového počtu ekonomických subjektů. Pouze u fyzických osob byla růstová tendence přerušena v roce 2009, kdy došlo k poklesu jejich počtu (stejně tak v celé ČR) z důvodu příchodu finanční krize. V roce 2010 se však počet fyzických osob v MSK dostal opět na úroveň roku 2008. Nicméně podíl celkového počtu ekonomických subjektů v MSK na ČR stejně jako analogické dílčí podíly právnických a fyzických osob klesají, což dokládá nejnížší míru podnikatelské aktivity v MSK oproti zbytku ČR.

Co se týče zdejších podniků z pohledu počtů zaměstnanců, situace v podstatě odpovídá současnému trendu, když MSP tvoří přes 99 % všech podniků, avšak s tím, že několik tradičních velkých průmyslových podniků má díky specifickým vlastnostem regionu klíčový význam pro místní ekonomiku. Z hlediska podnikatelské činnosti můžeme uvést, že je téměř 13 % podniků registrováno v průmyslových odvětvích a průmysl je zde také hlavním zdrojem pracovních míst.

Na základě výše uvedených skutečností bude velmi zajímavá také následující tabulka zachycující tržby za prodej vlastních výrobků a služeb průmyslové povahy v roce 2009 (tab. č. 3).

Tabulka č. 3: Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb průmyslové povahy podle ekonomických činností CZ-NACE v roce 2009 (v mil. Kč, běžné ceny)

2009	MSK*	ČR*	podíl MSK/ČR
Celkem průmysl	307 629	2 394 588	12,85%
Výroba chemických látek a chemických přípravků	3 674	82 782	4,44%
Výroba základních farmaceutických výrobků a farmaceutických přípravků	7 367	25 242	29,19%
Výroba pryžových a plastových výrobků	5 211	139 315	3,74%
Výroba ostatních nekovových minerálních výrobků	3 022	88 415	3,42%
Výroba základních kovů, hutní zpracování kovů; slévárenství	74 796	124 776	59,94%
Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení	15 378	105 984	14,51%
Výroba počítačů, elektronických a optických přístrojů a zařízení	14 229	217 502	6,54%
Výroba elektrických zařízení	3 016	111 685	2,70%
Výroba strojů a zařízení j. n.	17 051	155 532	10,96%
Výroba motorových vozidel (kromě motocyklů), přívěsů a návěsů	69 976	527 405	13,27%
Výroba ostatních dopravních prostředků a zařízení	9 754	34 813	28,02%
Opravy a instalace strojů a zařízení	12 851	47 319	27,16%

*) podniky se 100 a více zaměstnanci a se sídlem v kraji

Pramen: ČSÚ, Statistická ročenka Moravskoslezského kraje – průmysl, 2010, vlastní výpočet.

Z této tabulky je jasné patrný prim těžkého průmyslu v Moravskoslezském kraji. Přestože ve srovnání s předchozími léty došlo ke značnému poklesu a narušení rostoucího trendu celkových tržeb v průmyslu, kraj si udržuje i nadále výsadní podíl na tržbách z výroby základních kovů, hutního zpracování kovů a slévárenství v celé ČR, když tento v roce 2009 dosáhl téměř 60 % v měřítku podniků se sto a více zaměstnanci. V tomto měřítku bylo významných podílů dosaženo také v oblasti tržeb z výroby farmaceutických výrobků a dále zde dominovala tradiční oblast strojírenství, např. výroba strojů a zařízení (11 %), výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků (14,5 %), výroba motorových vozidel, přívěsů a návěsů (13,3 %), opravy a instalace strojů a zařízení (27,2 %) a výroba ostatních dopravních prostředků a zařízení (28 %).

Pokud bychom se podívali na statistiky vývozu z kraje, zjistíme, že v roce 2009 došlo oproti předešlým letům k výraznějšímu poklesu celkového exportu z regionu. V tomto roce celková hodnota činila 226,16 mld. Kč, což je však stále 2. nejvyšší suma ve srovnání s ostatními regiony ČR. Podle zbožíových tříd opět můžeme zjistit, že nejvíce vyváženými jsou stroje a dopravní prostředky (47 %), tržní výrobky členěné podle materiálu⁴ (28,4 %), minerální paliva a maziva (8,7 %) a chemikálie a příbuzné výrobky (5,1 %).

Na základě všech těchto skutečností můžeme prohlásit, že MSK je především ekonomikou velkých firem, kde mají zásadní význam těžba, hutnictví a strojírenství, a díky zahraničním investicím také automobilový průmysl. Řada z těchto podniků však stále prochází velkými strukturálními změnami, navíc k dynamickému rozvoji dochází také v dalších oblastech, když například mezi znalostně náročnými lze uvést IT, elektro, chemický průmysl a specializované služby pro firmy (inženýrské, poradenské a výzkumné firmy). V těchto oborech a strojírenství byla zaznamenána nejvyšší intenzita tvorby nových, znalostně zaměřených firem.

2. Inovační aktivity v podnicích Moravskoslezského kraje

Slovo inovace pochází z latinského *innovare* (tzn. obnovit) a jedná se o nějakou věc, ideu, metodu či jednání, jenž je chápáno jako novota a zároveň proces implementace této novoty, měnící dosavadní situaci.⁵ Termín inovace byl do ekonomie zaveden již ve 30. letech minulého století Josephem Aloisem Schumpeterem⁶, jenž jej používal v souvislosti s vytvářením něčeho nového nebo pro označení něčeho, co již je děláno, avšak novým způsobem. Toto označení sice má řadu konotací, ale důležitá je právě kvalitativní změna, tedy něco strukturálně nového a aktivita, činnost vedoucí ke vzniku něčeho nového.

Vzhledem na řešenou problematiku tohoto příspěvku se budeme v souvislosti s tímto pojmem orientovat především na oblast vylepšování a zdokonalování produkce výrobků a služeb, výrobního procesu a ekonomického potenciálu podniků, což je hlavně u regionů postižených strukturálními změnami zásadní významný problém. Restrukturalizace a modernizace regionu totiž vyžaduje po všech subjektech účast na plánovacích procesech, jenž by vedly k nalezení nových řešení, čili potřebných inovací různého typu. Tedy podpora tvorby inovací vede k růstu produktivity, k posílení konkurenceschopnosti, a toto se projevuje také na zvýšení rozvoje regionu.

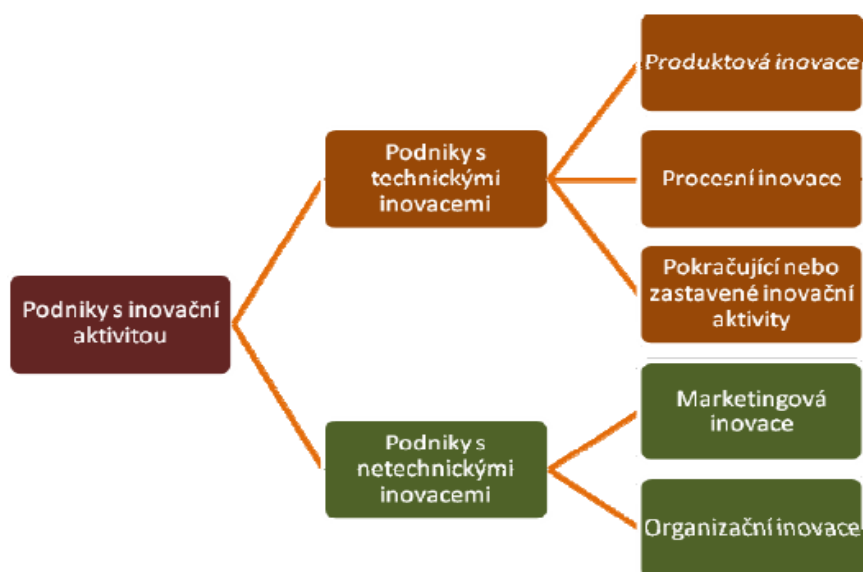
⁴ tržní výrobky tříděné podle materiálu: zejména kůže a kožené výrobky, výrobky z pryže, ze dřeva, papír a kromě oděvů, cement, sklo, porcelán, keramiku, železo, neželezné kovy, kovové výrobky.

⁵ RUMPEL, P. Inovace, inovativní koncepty a přístupy v územním rozvoji, 2006. s. 5-24.

⁶ Joseph Alois Schumpeter – na Moravě narozený akademický ekonom a politolog. Pravděpodobně první badatel, který vyvinul teorie zvané Mark I a Mark II. V první argumentoval, že inovace a technologické změny národů pochází od podnikatelů, našel pro ně slovo *Unternehmergeist* (podnikatel-duch). Věřil, že tito jedinci jsou těmi, kteří způsobují, že ekonomika země funguje. V modelu Mark II poukázal na to, že skutečnými zdroji inovací a hybateli ekonomikou jsou velké společnosti, které mají zdroje a kapitál pro investice na výzkum a vývoj. Oba argumenty mohou v současnosti stát vedle sebe, jako vzájemně se doplňující.

Ještě je vhodné zmínit, že přestože dříve převládaly inovace zakládající se na zkušenostech získaných z praktické činnosti, aktuálně hrají prim především inovace získané aplikováním vědeckotechnologických poznatků. Podle současného užívaného pojetí tohoto pojmu, jehož bude využito i při dalším zpracování tohoto příspěvku, rozeznáváme v podnicích čtyři hlavní typy inovací (viz. obrázek č. 1):

Obrázek č. 1: Typy třídění inovačních aktivit podle metodického manuálu OECD



Pramen: Inovační aktivity podniků v České republice v letech 2006–2008, 2010, s. 6.

Inovace produktu – představuje zavedení zboží nebo služeb nových nebo významně zlepšených s ohledem na jejich charakteristiky nebo zamýšlené užití. To zahrnuje významná zlepšení v technických specifikacích, komponentech a materiálech, software, uživatelské vstřícnosti nebo jiných funkčních charakteristikách. Na rozdíl od inovací procesu jsou přímo prodávány zákazníkům.

Procesní inovace – představuje zavedení nové nebo významně zlepšené produkce (výrobních metod) anebo dodavatelských metod. To zahrnuje významné změny ve výrobní technice, zařízení a/nebo softwaru a distribučních systémech. Patří sem i snížení ohrožení (zátěže) životního prostředí či bezpečnostních rizik.

Marketingová inovace – představuje zavedení nové marketingové metody obsahující významné změny v designu produktu nebo balení, umístění produktu, podpoře produktu či ocenění.

Organizační inovace – představuje zavedení nové organizační metody v podnikových obchodních praktikách, organizaci pracovního místa nebo externích vztazích s cílem zkvalitnit inovační kapacitu podniku či charakteristiky výkonnosti.⁷

⁷ Inovační aktivity podniků v České republice v letech 2006–2008, 2010, s. 7-8.

Tabulka č. 4: Počty inovujících podniků v Moravskoslezském kraji

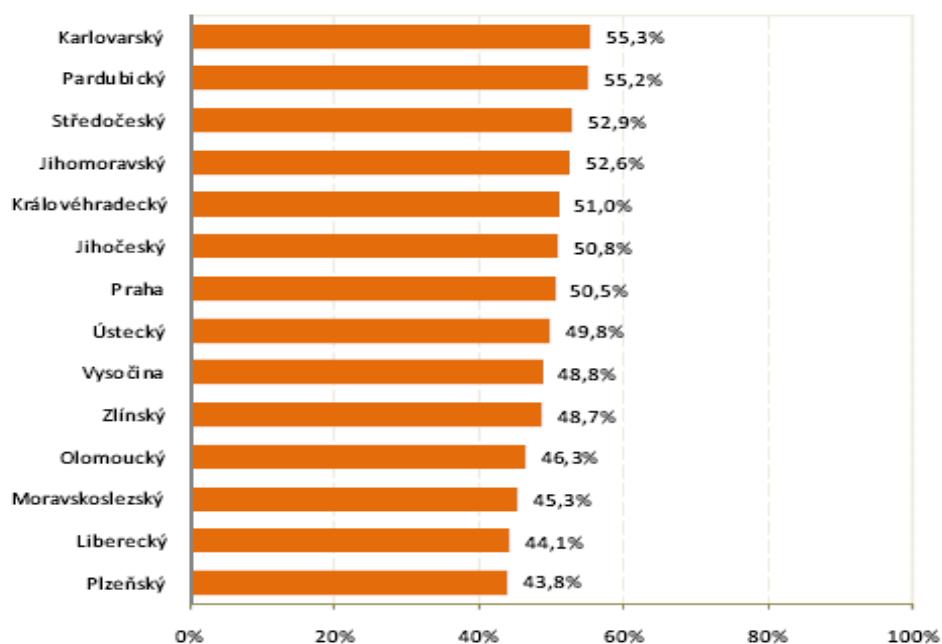
	2004-2006	2006-2008
Moravskoslezský kraj celkem	1 576	1 671
podniky s produktovou inovací	574	551
podniky s procesní inovací	755	680
podniky s marketingovou inovací	512	1054
podniky s organizační inovací	1220	868

Pramen: ČSÚ, Inovační aktivity podniků v České republice v letech 2006–2008, 2010.

Přestože se samotný počet inovujících podniků v MSK mírně zvýšil, podíl jejich počtu v kraji se vzhledem k celkovému počtu v ČR v posledním období snížil oproti dřívějšímu o 0,78 %. Celkově jejich podíl v období 2006-2008 činil 8,66 % vzhledem k počtu v ČR. V případě členění v oblasti technických inovací došlo u podniků s produktovou inovací k menšímu nárůstu podílu k ČR na 7,74 % a u podniků s inovací procesní k jeho výraznějšímu poklesu o 1,46 % na 7,1 %.

Pokud bychom měli srovnat podíly inovačních podniků na jejich celkovém počtu v jednotlivých krajích, dostane se Moravskoslezský kraj téměř na chvost pořadí, když zde můžeme najít pouze 45,3 % inovačních podniků na celkovém počtu podniků, navíc pokud bychom počítali pouze s technicky inovujícími podniky na jejich celkovém počtu (pozn. technické inovace jsou obecně považovány za mnohem významnější), řadil by se Moravskoslezský kraj s 25 % na úplný konec pořadí všech krajů.

Graf č. 1: Podíl inovačních podniků na celkovém počtu podniků podle krajů; 2006-2008



Pramen: ČSÚ, Inovační aktivity podniků v České republice v letech 2006–2008, 2010.

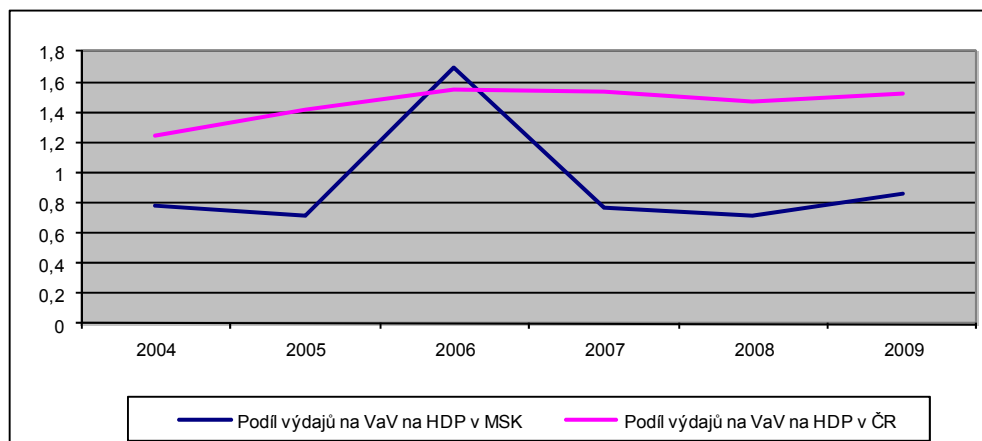
Z těchto skutečností je patrné, že v tomto kraji jednotlivé inovační kroky podniků spočívají spíše v postupném růstu kvality výrobků či služeb a zvyšování pružnosti výroby a poskytování služeb, či v případě příznivého ekonomického vývoje ve zvyšování kapacit výroby a poskytování služeb. Dopady inovačních projektů ve firmách se následně velmi často odráží například v podobě poklesů mzdových nákladů na jednotku produkce, snížení spotřeby materiálu a energie na jednotku produkce a rovněž v oblasti příznivějšího působení k životnímu prostředí anebo zvýšení ochrany zdraví a bezpečnosti.

Poměrně málo se inovace ve zdejších podnicích projevují v podobě rozšiřování sortimentu výrobků a služeb, anebo ve vstupu na nové trhy či zvýšení podílu na trhu. To je patrné také z nízkého počtu podniků zavádějících technické inovace, především produktové inovace nové na trhu. Můžeme říci, že podíl podniků v Moravskoslezském kraji na celkovém počtu podniků s produktovou inovací novou na trhu v ČR činí 7,5 % (vychází z toho, že v MSK můžeme v období 2006-2008 nalézt 129 podniků s produktovou inovací novou na trhu), což odpovídá poměrnému podílu kraje na celkovém území ČR.

Pokud bychom se dále inspirovali literaturou, dle Kadeřábkové (2003) má z hlediska konkurenceschopnosti klíčový význam právě inovační schopnost místních aktérů (subjektů) a péče o faktory, které tuto schopnost ovlivňují. Každý region proto musí do jisté míry disponovat určitou úrovní vlastních inovačních schopností, resp. základny výzkumu a vývoje a kvalitních lidských zdrojů.

Právě výsledky vědy a výzkumu totiž představují základní zdroj inovací, tudíž přítomnost a určitá kvalita vědeckovýzkumné základny je klíčovou podmínkou rozvoje znalostní ekonomiky. Navíc její kvalitativní přínos se do značné míry odvíjí od dostupných peněžních zdrojů, a tak by bylo zde vhodné zmínit i tuto oblast.

Graf č. 2: Podíl výdajů na VaV na HDP (v %)



Pramen: vlastní zpracování, dle ČSÚ, 2010.

Výše uvedený ukazatel zachycuje podíl výdajů na vědu a výzkum (VaV) na HDP, pro srovnání také za ČR. Podíl výdajů na VaV na HDP v ČR rostl až do roku 2006, no v MSK došlo v roce 2005 dokonce k poklesu podílu výdajů na VaV na HDP oproti dřívějšímu, z čehož lze usuzovat, že v této době hospodářské konjunktury měly hlavní podíl na vytvořeném HDP v kraji zejména tradiční odvětví zastoupené produkty s nižší přidanou hodnotou. V roce 2006 však podíl výdajů na VaV na HDP razantně vzrostl v důsledku několika tuzemských a zahraničních investic do výrobních i výzkumných kapacit, což znamenalo výrazné posílení VaV aktivit a návazně na to posílení podílu znalostně náročnějších odvětví na tvorbě HDP v kraji. V následujícím roce však opět poklesl podíl výdajů na VaV na HDP na úroveň roku 2004 a v roce 2008, stejně jako tomu bylo v celé ČR, podíl výdajů na

VaV na HDP v kraji v důsledku hospodářské krize dále klesl. V roce 2009 došlo k mírnému nárůstu podílu výdajů na VaV na HDP v kraji i v celé ČR. Díky stále velkému významu tradičních odvětví s produkty s nižší přidanou hodnotou na tvorbě HDP zůstává podíl výdajů na VaV na HDP v Moravskoslezském kraji zhruba na stejných hodnotách, tedy kolem 0,8 % (s výjimkou roku 2006), což je značně nízké číslo. Pro zajímavost, v EU se průměrně v roce 2008 celkové výdaje na vědu podílely na HDP 1,81 %, což je také více než v ČR. Dlouhodobě chce Unie dosáhnout úrovně 3 % výdajů na VaV v poměru k HDP, což je však, až na pár výjimek, zatím v nedohlednu.

Tabulka č. 5: Výdaje na VaV v sektorech provádění (mil. Kč)

	2005	2006	2007	2008	2009
Moravskoslezský kraj celkem	2182	5535	2765	2661	3030
Podnikatelský sektor	1683	4911	1981	1950	2309
vládní sektor	70	73	74	105	86
vysokoškolský sektor	424	545	706	602	633
podíly MSK/ČR					
Celkem	5,17%	11,09%	5,09%	4,92%	5,47%
Podnikatelský sektor	6,31%	15,12%	5,89%	5,82%	6,95%
vládní sektor	0,83%	0,78%	0,65%	0,93%	0,73%
vysokoškolský sektor	6,14%	6,88%	7,71%	6,62%	6,32%

Pramen: ČSÚ, Ukazatele výzkumu a vývoje za rok 2009, 2010, vlastní výpočet.

Dominantní pozici ve financování vývoje a výzkumu mají u nás dlouhodobě podnikatelé, tak jako tomu je i ve vyspělých ekonomikách. V Moravskoslezském kraji došlo v roce 2006 k výraznému nárůstu výdajů na VaV v podnikatelském sektoru a tudíž i k nárůstu celkových výdajů na VaV, což bylo způsobeno významnými zahraničními i tuzemskými investicemi nejen do výrobních, ale i výzkumných kapacit. Poté se však celkové výdaje na VaV v roce 2007 snížily, ale přesto dosáhly mnohem vyšší úrovně v porovnání s rokem 2005. Následně začaly výdaje na VaV v kraji za jednotlivé sektory (kromě vládního) a tedy i celkové výdaje na VaV v důsledku hospodářské krize klesat, no v roce 2009 se situace opět zlepšila. Pokud se však podíváme na procentní podíly těchto výdajů v kraji vzhledem k ČR, zjistíme, že dosahované podíly jsou vzhledem k poměrnému zastoupení dalších regionů značně nízké, navíc typická je zde značná koncentrace výdajů především do několika velkých subjektů.

Posledním relevantním ukazatelem, jehož je vhodné vzpomenout v souvislosti s touto problematikou, jsou počty výzkumných pracovníků, neboť ti jsou základem pro vědeckovýzkumné aktivity v kraji.

Tabulka č. 6: Počet výzkumných pracovníků v Moravskoslezském kraji (FTE⁸)

	2006	2007	2008	2009
Moravskoslezský kraj				
Výzkumní pracovníci	1 404	1 536	1 632	1 835
z toho podle sektorů provádění VaV				
Podnikatelský	538	577	626	687
Vládní	86	87	90	75
Vysokoškolský	778	871	917	1 073
soukromý neziskový	1	0	0	0
podíly počtu výzkumných pracovníků MSK/ČR (%)				
Výzkumní pracovníci	5,35%	5,51%	5,48%	6,38%
z toho podle sektorů provádění VaV				
Podnikatelský	4,87%	4,72%	4,72%	5,43%
Vládní	1,27%	1,26%	1,27%	1,19%
Vysokoškolský	9,32%	10,06%	9,80%	11,10%
soukromý neziskový	2,24%	0,00%	0,00%	0,00%

Pramen: ČSÚ, Ukazatele výzkumu a vývoje za rok 2009, 2010, vlastní výpočet.

Počet výzkumných pracovníků v Moravskoslezském kraji vykazuje růstovou tendenci, pouze vládní sektor vykazuje mezi léty 2008 a 2009 úbytek výzkumných pracovníků v kraji. Jako hlavní důvod tohoto vývoje bychom mohli uvést investice zahraničních investorů do VaV aktivit v kraji nad rámec běžných výrobních činností, posilování personálních výzkumných a vývojových kapacit v tradičních velkých českých společnostech a firmách specializujících se na výzkum a vývoj, a také úsilí vysokých škol k většímu zapojení v oblasti základního a aplikovaného výzkumu, jehož výsledky by byly komerčně využitelné. V porovnání k ČR však dosáhly podíly opět většinou podprůměrných hodnot, pouze s výjimkou vysokoškolského sektoru (i díky přítomnosti tří univerzit v kraji), každopádně také vzhledem k velkému potenciálu regionu mohou být počty výzkumných pracovníků v podnikatelském sektoru zklamáním.

Závěr

Pokud bychom měli nejprve zhodnotit daný kraj jako celek, dá se jednoznačně konstatovat, že jeho ekonomická výkonnost je stále hodně svázána se zdejší odvětvovou strukturou hospodářství, které si již od dávných dob zakládá zejména na těžbě nerostných surovin a na tom navazujících odvětvích těžkého průmyslu. Moravskoslezský kraj prošel v poslední době restrukturalizačními

⁸ Full Time Equivalent–FTE: Průměrný evidenční počet zaměstnanců přepočtený na plný pracovní úvazek věnovaný výzkumným a vývojovým činnostem, vystihuje skutečnou dobu věnovanou výzkumu a vývoji.

procesy, no stále je ekonomikou především několika velkých firem, v níž má klíčový význam těžba, hutnictví, strojírenství (vytváří ucelený hodnotový řetězec uhlí-ocel-strojírenství) a automobilový průmysl. Přesto však můžeme říci, že se kraj z pohledu dosažené ekonomické úrovně řadí spíše mezi podprůměrné.

Díky široké průmyslové základně disponuje region silným potenciálem v oblasti výzkumných, vývojových a inovačních aktivit, no i vzhledem k přetrvávající orientaci především na odvětví těžkého průmyslu (a zde využití klasických technologických postupů) zůstává tento značně za očekáváním. Typické jsou pracovně méně náročnější, jednodušší výrobky s nižší přidanou hodnotou, manuální práce v odvětvích, kde častokrát není třeba nových moderních technologií či vysoce kvalifikované pracovní síly. Přesto se zde začínají rozvíjet také znalostně náročnější odvětví, například IT, elektro, chemický průmysl a různé specializované služby pro firmy, a právě v zaměření se na kvalitní podporu těchto oblastí bych viděl cestu pro posílení konkurenceschopnosti a další příznivější vývoj regionu.

Inovační snahy zdejších podniků vzhledem k jejich počtu však aktuálně dosahují téměř nejnižší podíly ze všech krajů, především pak v případě produktových a procesních inovací, jenž jsou z pohledu dalšího vývoje hodně významné. Minimální inovační aktivity můžeme spatřit u MSP, což lze poměrně jasně zdůvodnit nedostatečným přístupem ke kapitálu. Jistě, výdaje na výzkum a vývoj jsou celkově dosti nízké, neboť náklady na tuto činnost bývají vysoké a chybí i více vědeckých pracovníků, ale důležitá není jen existence kvalitní vědeckovýzkumné základny, neb hodně závisí také na přístupu právě podnikatelských subjektů k výsledkům vědeckovýzkumných institucí, díky čemuž tyto najdou praktické uplatnění a přispějí ke zvýšení konkurenceschopnosti místních firem. Jedním ze závažných důvodů zaostávání ČR z hlediska inovační kapacity je uváděno chybné pojetí role výzkumu ve společnosti a nevyužívání jeho potenciálu pro inovace. Uplatňoval se spíše model spočívající na výlučnosti vědy a oddělování výsledky VaV od praxe. Proto bych jako jeden z kroků pro kvalitativní posun viděl ve vyšší vzájemné interakci jednotlivých aktérů v regionu, což by posílilo šíření znalostí a inovací. Tento trend se úspěšně projevuje také ve vyspělých ekonomikách, kde spolupráce soukromého sektoru s například univerzitami přináší své výsledky. Velmi dobrým krokem by zde mohly být díky vazbám tzv. spin-off firmy, jakožto efektivní nástroj pro využití a rozvoj výsledků výzkumu a vývoje v praxi.

Důraz by měl být kladen na neustálé zvyšování vzdělanosti místních obyvatel, znalostí především jak u klíčových pracovníků podniků, tak také u pracovníků VaV institucí (například formou různých seminářů a zahraničních stáží), vzájemné učení a vytváření sítí spolupráce (také na mezinárodní úrovni), z čehož by mohly profitovat právě MSP, jakožto hojně zastoupený subjekt v ekonomice, avšak s omezenými zdroji v případě vědeckovýzkumných činností. Takovým klasickým projevem spolupráce na úrovni regionů je vznik a rozvoj klastrových iniciativ, v čemž si sice kraj vede dosti slušně, avšak je třeba tuto podporu zkvalitňovat a rozšířit také na další perspektivní odvětví.

Cestou k rozvoji by tedy mělo být budování kvalitní vědeckovýzkumné základny, fungující propojení základního a aplikovaného výzkumu a hlavně rozvoj spolupráce mezi všemi aktéry ekonomiky. Je prostě třeba v regionu budovat příznivé a lákavé prostředí pro podnikání a inovační snahy zdejších subjektů, například v podobě různých dostupných odborných služeb pro podnikatele, vzdělávacích a školicích programů, či prostřednictvím tvorby vhodného zázemí – například vznik a rozvoj podnikatelských inkubátorů (kterých mimochodem v regionu již několik úspěšně funguje), technologická a inovační centra, vědecko-technické parky a další služby pro podnikatele. Všechny tyto kroky by pak měl zastřešovat veřejný sektor prostřednictvím kvalitně zpracované inovační strategie regionu.

Seznam použité literatury

- [1] ADÁMEK, P., CSANK, P., ŽÍŽALOVÁ, P. Regionální hospodářská konkurenceschopnost. Berman Group – služby ekonomického rozvoje, s.r.o., 2006. 34 s.
URL:<http://www.czechinvest.org/data/files/prirucka-verejna-sprava-208.pdf>
- [2] ČSÚ, ODBOR STATISTIK ROZVOJE SPOLEČNOSTI. Statistická ročenka vědy, technologií a inovací: ČR a mezinárodní srovnání 2000-2008. 1. vyd. Praha: Český statistický úřad, 2010. 369 s. ISBN: 978-80-250-2043-2.
- [3] ČSÚ, ODBOR STATISTIK ROZVOJE SPOLEČNOSTI. Ukazatele výzkumu a vývoje za rok 2009. 1. vyd. Praha: Český statistický úřad, 2010. 195 s. ISBN 978-80-250-2038-8.
- [4] ČSÚ, ODDĚLENÍ REGIONÁLNÍCH ANALÝZ INFORMAČNÍCH SLUŽEB OSTRAVA. Statistická ročenka Moravskoslezského kraje 2009. 1. vyd. Ostrava: Český statistický úřad, 2009. 404 s. ISBN 978-80-250-1985-6.
- [5] Inovační aktivity podniků v České republice v letech 2006 až 2008. Praha: Český statistický úřad, 2010.
URL:<http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/p/9605-10>
- [6] KADERÁBKOVÁ, A., SPĚVÁČEK, V., ŽÁK, M. Růst, stabilita a Konkurenceschopnost : aktuální problémy české ekonomiky na cestě do EU. Praha: Linde, 2003. 383 s. ISBN 80-86131-49-1.
- [7] Moravskoslezský kraj - Organizační statistika. Ostrava: Český statistický úřad, 2011.
URL:http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/oranizacni_struktura-xt
- [8] Moravskoslezský kraj - Průmysl, energetika. Ostrava: Český statistický úřad, 2011.
URL:<http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/prumysl-xt>
- [9] Moravskoslezský kraj - Výzkum a vývoj. Ostrava: Český statistický úřad, 2011.
URL:<http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/vyzkum-xt>
- [10] Průmysl, energetika. Praha: Český statistický úřad, 2011
URL: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/prumysl_energetika
- [11] RUMPEL, P. Inovace, inovativní koncepty a přístupy v územním rozvoji. In Inovativní koncepty v socioekonomickém rozvoji územních jednotek - sborník příspěvků. 1. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita, 2006. s. 5-24. ISBN 80-7368-261-3.
- [12] SKOKAN, K. Regionální inovační systémy a klastry v rozvoji regionů. In Inovativní koncepty v socioekonomickém rozvoji územních jednotek - sborník příspěvků. 1. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita, 2006. s. 99-113. ISBN 80-7368-261-3.
- [13] Statistická ročenka Moravskoslezského kraje 2010. Ostrava: Český statistický úřad, 2010.
URL:<http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/krajpubl/801011-10-2010-xt>
- [14] Statistické ročenky České republiky. Praha: Český statistický úřad, 2010.
URL:http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statisticke_rocenky_ceske_republiky

[15] Věda a výzkum. Praha: Český statistický úřad, 2011.

URL: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/veda_a_vyzkum_veda_

[16] Výzkum, vývoj, inovace. Ostrava: Moravskoslezský kraj, 2010.

URL: <http://podnikatel.kr-moravskoslezsky.cz/vyzkum.html>

Adresa a kontaktní údaje autora

Ing. Petr Juříček

doktorand - katedra ekonomie

Slezská univerzita v Opavě

Obchodně podnikatelská fakulta v Karvině

Univerzitní náměstí 1934/3, Karviná 733 40

Tel.: +420/775126038

E-mail: juricekp@seznam.cz

Komparácia vplyvu sezónnosti na výrobný podnik a podnik poskytujúci služby

Comparasion of seasonality in manufacturing corporation and in enterprise providing services

Gabriela Gromanová

Abstract

This article deals with analysis of seasonality in manufacturing corporation and in enterprise providing services. We decided for hotel as enterprise providing services, when we assume marked influence of seasonal factors and for creamery as manufacturing corporation, when we assume low influence of seasonal factors. Then we analyse seasonality itself, watching and claryfing the occupancy and sales for the previous three years. Then a calculation of seasonality follows, when we recount seasons' indices in each month and compare the common and the different characters of seasonal factors' influence.

Key Words

Time series, Seasonality, Hotel, Occupancy, Enterprise, Sales,

Abstrakt

Článok sa zaoberá štatistickou analýzou sezónnosti v podniku poskytujúcom služby a vo výrobnom podniku. Za podnik poskytujúci služby sme si vybrali hotel, u ktorého môžeme predpokladať výraznejšie pôsobenie sezónnych faktorov. Za výrobný podnik sme si vybrali mliekarenský podnik, v ktorom predpokladáme miernejší vplyv sezónnosti na hospodárenie podniku. Na základe výsledkov z výskumu sa snažíme komparovať vplyv sezónnosti na výrobný podnik a podnik poskytujúci služby, hľadať spoločné a odlišné znaky pôsobenia sezónnych faktorov na tržby výrobného podniku a návštevnosť v hoteli.

Kľúčové slová

Časové rady, Sezónnosť, Hotel, Obsadenosť, Podnik, Tržby,

JEL Classification: C22, C53, M11

Úvod

V článku sa budeme zaoberať časovými výkyvmi, ktoré pôsobia na hospodárenie podniku. Venujeme sa najmä sezónnym výkyvom, ktoré charakterizujeme sezónnymi indexmi pomocou štatistickej analýzy časových radov. Pomocou adaptívnych metód sme predikovali vývoj časových radov do budúcnosti.

V praxi je veľmi dôležité sledovať hospodárenie podniku v jednotlivých obdobiach. Podniky sú neustále ovplyvnené pôsobením sezónnych, cyklických, ale aj náhodných výkyvov. V praxi však nedochádza k analyzovaniu faktorov, ktoré dané výkyvy spôsobujú, a to nie len v malých a stredných podnikoch, kde na to nemajú časový priestor a často ani dostatok financií, ale ani veľké podniky nevenujú danému problému dostatočnú pozornosť. Podnik však môže na základe dôkladnej analýzy predísť problémom a situáciám, ktoré sa vyskytli v minulosti a správne sa rozhodnúť do budúcnosti. Týka sa to najmä sezónnych výkyvov, ktorých identifikácia sa vykonáva najmä pomocou štatistickej analýzy časových radov. Štatistická analýza poskytuje charakteristiku vývoja a na základe údajov počas niekoľkých uplynulých rokov odhalí, či došlo k výkyvom počas roka.

Sezónne výkyvy majú viaceré príčiny a vzhľadom na ich špecifickosť, nie je možné negatívny vplyv sezónnosti v plnej miere eliminovať. Sezónnosť spôsobuje viaceré problémy, ktoré v konečnom

dôsledku výrazne vplývajú na hospodárenie podniku. Patria sem najmä problémy materiálo-technického, ale aj personálneho charakteru (LACO, 2000).

1. Cieľ, metodika a materiál

Hlavným cieľom výskumu je analyzovať a komparovať vplyv sezónnosti na výrobný podnik a podnik poskytujúci služby. Pojem sezónnosť sa najčastejšie spája s cestovným ruchom, preto sme si za podnik poskytujúci služby vybrali hotel. Kritériom pre výrobný podnik bola možnosť výskytu sezónnosti, čiže sme sa zamerali najmä na podnik, ktorý nevyrába na zákazky, keďže časový rad predstavovali tržby. Údaje o tržbách nám poskytol mliekarenský podnik.

V tejto štúdii budeme analyzovať interné údaje poskytnuté manažmentom hotela. Údaje boli poskytnuté za obdobie 2008 – 2010 v mesačných intervaloch. Časový rad tvoria údaje o obsadenosti hotela. Vo výrobnom podniku sme taktiež analyzovali sezónnosť za obdobie 2008 – 2010 v mesačných intervaloch. V danom prípade sme však využili údaje o tržbách podniku.

Pri spracovaní údajov sme použili štatistickú analýzu. Štatistická analýza poskytuje charakteristiku vývoja a na základe údajov počas niekoľkých uplynulých rokov odhalí, či došlo k približne rovnakým výkyvom počas sledovaného obdobia. Súvislú a presnú predstavu o charaktere sezónnosti si môžeme vytvoriť na základe časových radov sledovaných ukazovateľov za určitý počet rokov. (Hindls, 2006, s. 302).

K analýze časových radov môžeme použiť dve koncepcie, a to klasickú, ktorá je založená na rozklade časového radu na jednotlivé zložky. A druhou je Box-Jenkinsova metóda, ktorá je komplexnejšia ako klasická a za deterministický prvok v časovom rade považuje náhodnú zložku, pomocou ktorej sa vysvetľuje vývoj skúmaného časového radu. Úlohou dekompozície časového radu je nielen preniknúť hlbšie do podstaty minulého priebehu vývoja radu, ale aj extrapolácia radu, kde nás zaujíma budúci vývoj jednotlivých zložiek alebo sa zaujímame o konštrukciu prognózy v celom časovom rade. Tu môžeme využiť adaptívne metódy prognózovania.

Na meranie časových výkyvov je v tomto prípade vhodnejšia klasická dekompozícia časového radu, kde ide o popis foriem pohybu (a nie o poznanie vecnej príčiny dynamiky časového radu). Tento model vychádza z dekompozície radu na 4 zložky časového pohybu. Prvé tri tvoria v podstate systematickú časť priebehu časového radu. Súbežná existencia všetkých štyroch foriem však nie je nutná a je podmienená vecným charakterom skúmaného ukazovateľa. Časový rad môžeme teda dekomponovať na trendovú zložku, sezónnu zložku, cyklickú zložku a náhodnú zložku. Pričom vlastný tvar rozkladu môže byť buď aditívny alebo multiplikatívny (LACO, 2001).

Ak časový rad popri trendovej obsahuje i sezónnu zložku, hovoríme o sezónne zaťažených časových radoch. Sezónnou zložkou sa rozumie kolísanie údajov časového radu okolo trendu s ročnou periodicitou, ku ktorému dochádza vplyvom sezónnych činiteľov.

Výsledkom pôsobenia sezónnych vplyvov na analyzované časové rady sú tzv. sezónne výkyvy, t. j. pravidelné výkyvy skúmaných radov hore a dole voči určitému nesezónnemu vývoju radov v priebehu rokov. (Hindls, 2006, s. 302).

2. Výsledky a diskusia

Analýzu sezónnosti sme samostatne previedli na hotel a na mliekarenský podnik. Oddelene sme ich analyzovali a nakoniec komparovali dosiahnuté výsledky.

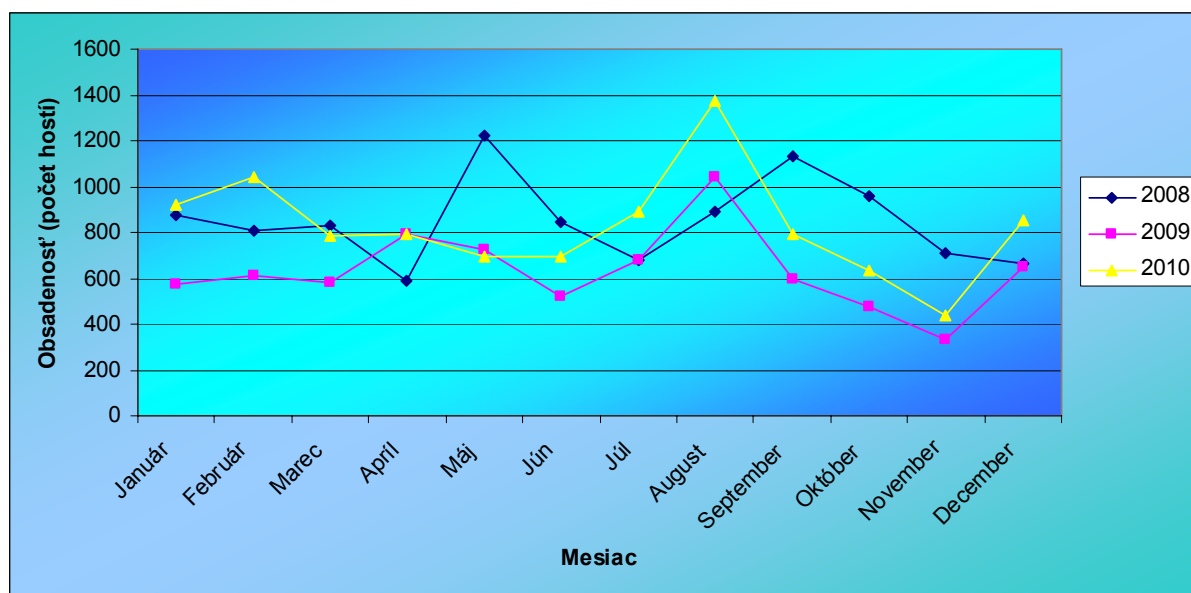
2.1 Analýza sezónnosti v podniku poskytujúcom služby

V danej podkapitole sa venujeme samotnému analyzovaniu sezónnosti, sledujeme a graficky znázorňujeme vývoj obsadenosti za tri roky. Nasleduje výpočet sezónnosti, kde popisujeme sezónne indexy v jednotlivých mesiacoch. Nakoniec sme sa zamerali na odhad trendu analytickou metódou na predikovanie vývoja obsadenosti v blízkej budúcnosti.

Vývoj obsadenosti sledovaného obdobia

Pre lepšiu orientáciu medzi jednotlivými rokmi znázorníme obsadenosť hotela aj v obrázku 1 pre všetky tri roky.

Obrázok 1 Vývoj obsadenosti v tatranskom hoteli v rokoch 2008-2010



Prameň: vlastné spracovanie z interných údajov hotela

Z obrázku 1 je zrejmé, že obsadenosť bola v roku 2008 najvyššia v šiestich mesiacoch v roku. Z uvedených rokov je rok 2008 najúspešnejší rok hotela. Príčiny poklesu oproti roku 2008 môžeme hľadať v rôznych sférach spoločenského aj ekonomického života, ktoré spôsobili silnejúce euro, hospodárska kríza a strata záujmu domáceho obyvateľstva o domáce služby, ktoré nemôžu konkurovať zahraničným centráм cestovného ruchu ani cenou ani kvalitou. Paradoxne napomôcť zvýšeniu obsadenosti mohlo napomôcť členstvo SR v Schengenskom priestore, ale nestalo sa tak.

Interpretácia a zhodnotenie korigovaných sezónnych indexov

Tabuľka 1: Korigované sezónne indexy hotela

Mesiac	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.
Korigované sezónne indexy	103,40%	111,54%	91,98%	109,21%	100,76%	85,04%
Mesiac	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.
Korigované sezónne indexy	94,49	133,36%	114,87%	95,22%	69,47%	90,66%

Prameň: Vlastné spracovanie z interných materiálov hotela

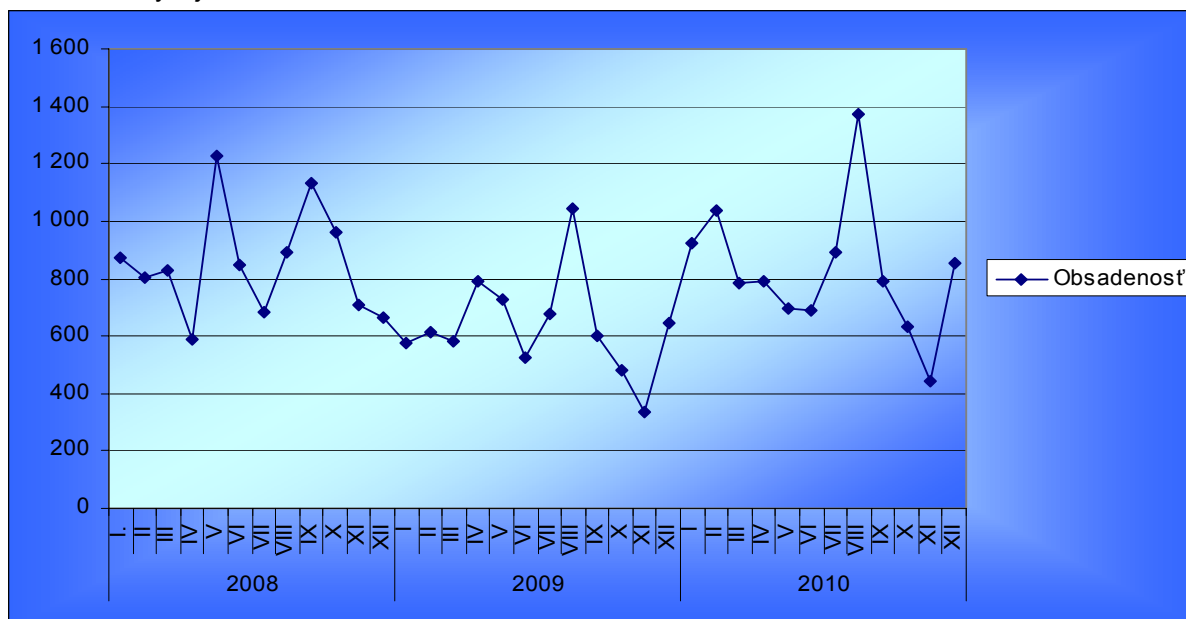
Pomocou sezónnej dekompozície časového radu vypočítanej centrovanými kľazavými priermi sme vypočítali korigovaný sezónny index obsadenosti vyjadrený v percentách v jednotlivých mesiacoch, čo môžeme interpretovať tak, že obsadenosť hotela v určitom mesiaci v rokoch 2008 až 2010 bola v dôsledku vplyvu sezónnych činiteľov nižšia alebo vyššia v porovnaní s trendovou zložkou v tomto mesiaci, ako je uvedené v tabuľke 1.

Napríklad sezónny index obsadenosti vyjadrený v percentách v januári znamená, že obsadenosť hotela v danom mesiaci v rokoch 2008 až 2010 bola v dôsledku vplyvu sezónnych činiteľov o 3,4 % vyššia v porovnaní s trendovou zložkou v tomto mesiaci.

Úlohou skúmania sezónnosti je poskytnúť charakteristiku vývoja a odhaliť, či každý rok dochádza k približne rovnakým výkyvom počas roka. Preto je potrebné analyzovať údaje časového radu z viacerých rokov, v našom prípade to boli mesačné údaje za tri roky.

Zimná sezóna je v hoteli stanovená v mesiacoch december, január, február a marec. Rozdiel v sezónnych indexoch daných mesiacov je viditeľný, mesiace december a marec sú pod trendovou úrovňou, čo naznačuje značné rezervy, ktoré by hotel mal využiť, nakoľko sú tieto mesiace považované za obdobie hlavnej sezóny vo Vysokých Tatrách. Jednoznačne február je najvýraznejší mesiac. Paradoxne, vzhľadom na naše predpoklady, z výsledkov vyplynulo, že hotel je viac vyťažený v „post letných“ mesiacoch august a september. Nevieme povedať s presnosťou, prečo k tomu dochádza, môžeme sa však domnievať, že manažment kompenzuje slabšiu obsadenosť hotela v mimosezónnych mesiacoch rôznymi akciovými balíkami ubytovacích služieb, čo vedie k rastu návštevnosti hotela, no však na úkor tržieb. Taktiež je možné, že domáci turisti využívali mesiace máj, jún, júl na zahraničné dovolenky a v mesiacoch august a september využili na turistiku vo Vysokých Tatrách.

Obrázok 2: Vývoj obsadenosti v tatranskom hoteli v rokoch 2008-2010



Prameň: Vlastné spracovanie z interných materiálov hotela

Skúmanie časového radu nám popri sezónnosti umožňuje skúmať aj trendový vývoj časového radu, ktorý je taktiež dôležitým zdrojom informácií pre rozhodovanie podniku do budúcnosti. Údaje o obsadenosti uvedené v obrázku 2 nám jednoznačne neukazujú vhodnú trendovú funkciu. Štatistické publikácie uvádzajú, že najčastejšie sa v praxi využívajú lineárne, kvadratické, exponenciálne funkcie. Výber funkcie sme sa rozhodli vykonať na základe grafického zobrazenia časového radu obsadenosti. Keďže údaje v grafe nemajú minimum ani maximum, čo by poukazovalo na kvadratickú funkciu, taktiež sa údaje o obsadenosti nepribližujú k nule alebo k nekonečnu, čo by nám identifikovalo exponenciálnu funkciu. Najvhodnejšou funkciou pre určenie trendu v našom prípade je lineárna funkcia.

Lineárny trend v tvare:

$$T_t = \beta_0 + \beta_1 t, \quad (1)$$

kde β_0 , β_1 sú neznáme parametre a $t = 1, 2, \dots, n$ je časová premenná.

Parametre β_0 , β_1 lineárnej trendovej funkcie odhadujeme metódou najmenších štvorcov. Sezónne očistený rad označíme ako y_t . Výpočet si zjednodušíme, ak časovú premennú t transformujeme tak, aby platilo, že $\sum t = 0$.

Potom na základe normálových rovníc, platí:

$$\beta_0 = (\sum y_t)/n = 769,2107 \quad (2)$$

Koeficient β_0 predstavuje priemernú mesačnú obsadenosť hotela, ktorá je 769 ľudí.

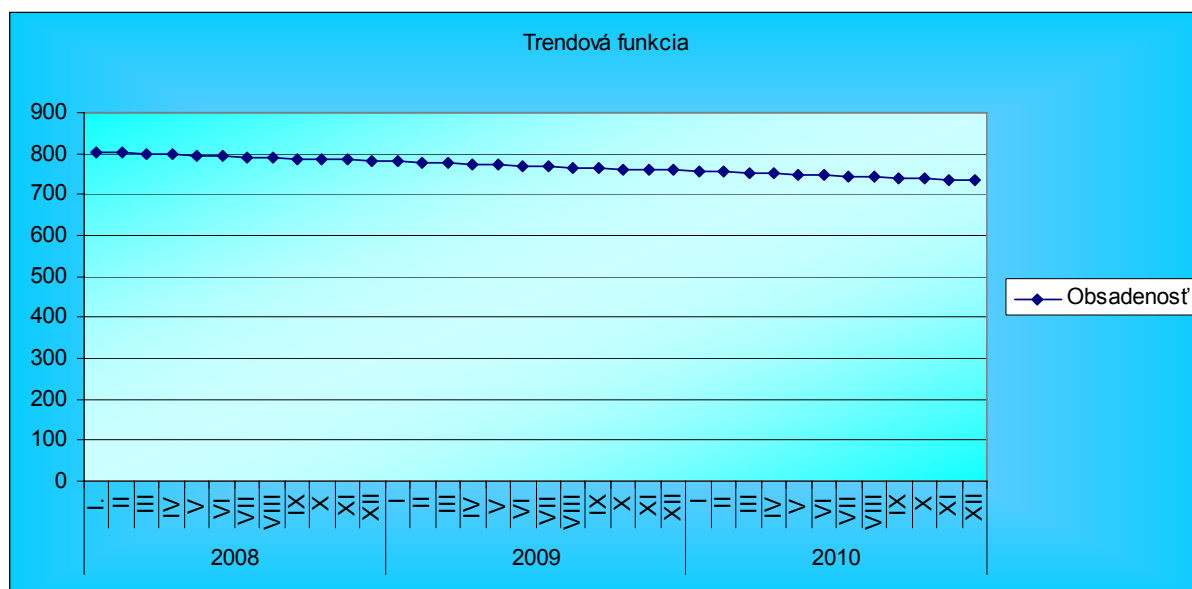
$$\beta_1 = (\sum y_t \cdot t) / \sum t^2 = -0,97508 \quad (3)$$

Koeficient β_1 poskytuje odhad priemerného úbytku hodnôt y_t časového radu za jednotku času, t. j. odhad priemerného úbytku obsadenosti za mesiac. Vzhľadom na to, že sme časovú premennú t upravili tak, že medzi t_i a t_{i-1} je rozdiel 2 merné jednotky (dva mesiace), potom koeficient β_1 predstavuje polmesačný úbytok. To znamená, že mesačne sa znižuje obsadenosť o 2 hostí.

$$T_t = 769 - 2t$$

Vyrovnané hodnoty vypočítame tak, ak si do rovnice priamky dosadíme príslušnú hodnotu transformovanej časovej premennej t . Priebeh rovnice trendovej funkcie vidíme na obrázku 3.

Obrázok 3: Trendový vývoj obsadenosti v tatranskom hoteli



Prameň: Vlastné spracovanie z interných materiálov hotela

Na obrázku 3 môžeme sledovať pokles trendu návštevnosti v priebehu sledovaných rokov. Súčasný trend naznačuje, že každým mesiacom stráca hotel dvoch hostí pri priemernej trendovej návštevnosti 769 hostí. Hypoteticky, pri tomto trende by hotel o 35 rokov nenavštívil hotel ani jeden hosť. Musíme si však uvedomiť, že rok 2009 bol pre hotel kritický a oproti roku 2008 klesol v obsadenosti v každom mesiaci. Hoci sa hotel v roku 2010 snažil odvrátiť pokles návštevnosti, trend

vývoja je stále klesajúci. V prípade, žeby hotel neprijal potrebné opatrenia, hotel by už o osem rokov nemal ani jedného hosťa. Takýto trend by bol výsostne nežiaduci hlavne kvôli hospodárskej stránke hotela a takisto to platí aj o postupnej strate good will, čo je v hotelovej sfére jeden z najdôležitejších faktorov pripútania zákazníka.

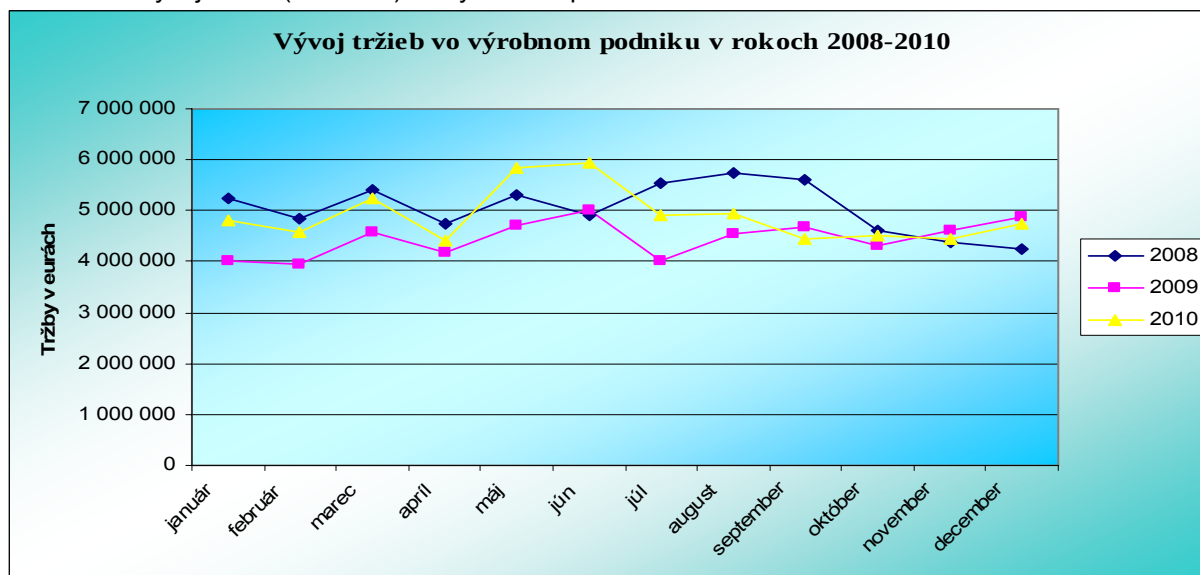
2.2 Analýza sezónnosti vo výrobnom podniku

V tejto podkapitole budeme analyzovať sezónnosť vo výrobnom podniku v mliekarenskom odvetví. Tak ako v predchádzajúcej podkapitole aj tu budeme sledovať vývoj tržieb výrobného podniku za tri roky, vypočítame sezónne indexy a predikujeme vývoj tržieb pomocou trendu.

Vývoj tržieb sledovaného obdobia

V nasledujúcom obrázku 5 si popíšeme vývoj tržieb v sledovanom období od roku 2008 až po rok 2010.

Obrázok 4: Vývoj tržieb (v eurách) vo výrobnom podniku v rokoch 2008-2010



Prameň: Vlastné spracovanie z interných materiálov podniku

Na obrázku 5 môžeme vidieť priebeh tržieb v jednotlivých rokoch, kým rok 2008 môžeme považovať z pohľadu tržieb za najlepší, naopak rok 2009 vykazoval najnižšiu úroveň tržieb počas sledovaných rokov. Avšak úroveň tržieb v rokoch 2008 – 2010 je v podstate stabilný. Mierny pokles v roku 2009, ako by sme sa mohli domnievať priamo nespôsobilá kríza, ale uzavretie zmluvných vzťahov s nadnárodnými spoločnosťami, ktoré síce zvýšili predaj mlieka, ale mali skôr negatívny dopad na tržby podniku, kvôli nízkym zmluvne dohodnutým cenám. Preto sa v súčasnosti aj redukuje spolupráca s niektorými nadnárodnými spoločnosťami.

Hospodárska kríza sa teda nepodpísala pod zlý výsledok hospodárenia všetkých podnikov. V danom prípade však mlieko zaraďujeme medzi základné potraviny a tých sa väčšinou hospodárska kríza dotkne ako posledných, prípadne v nižšej miere ako napríklad stavebné odvetvie, ktoré v dôsledku hypotekárnej bubliny v USA spôsobil útlm stavebníctva aj na Slovensku.

Interpretácia a zhodnotenie korigovaných sezónnych indexov

Tabuľka 2: Korigované sezónne indexy výrobného podniku

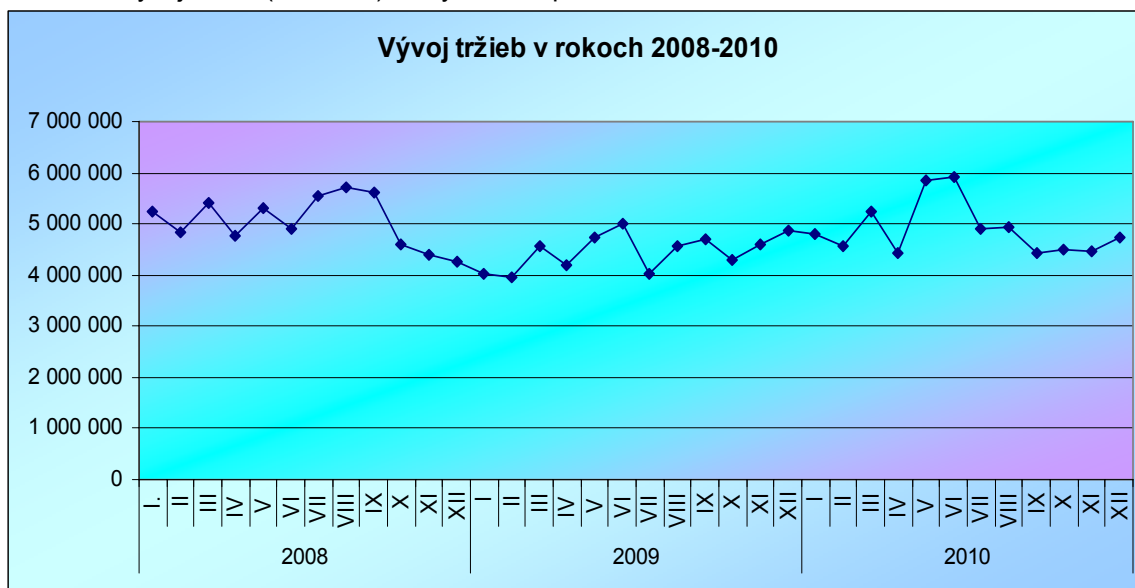
Mesiac	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.
Korigované sezónne indexy	91,70%	88,90%	103,42%	91,62%	111,90%	115,62%
Mesiac	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.
Korigované sezónne indexy	98,95%	107,20%	107,74%	93,38%	94,40%	95,16%

Prameň: Vlastné spracovanie z interných materiálov podniku

Sezónny index tržieb vyjadrený v percentách v jednotlivých mesiacoch znamená, že tržby mliekare v určitom mesiaci v rokoch 2007 až 2009 bola v dôsledku vplyvu sezónnych činiteľov nižšia alebo vyššia v porovnaní s trendovou zložkou v tomto mesiaci, ako je uvedené v tabuľke 2.

Napríklad sezónny index tržieb vyjadrený v percentách v januári znamená, že tržby mliekare v danom mesiaci v rokoch 2008 až 2010 boli v dôsledku vplyvu sezónnych činiteľov o 8,3 % nižšie v porovnaní s trendovou zložkou v tomto mesiaci.

Obrázok 5: Vývoj tržieb (v eurách) vo výrobnom podniku v rokoch 2008-2010



Prameň: Vlastné spracovanie z interných materiálov podniku

Aj v tomto prípade sme si na základe grafického zobrazenia tržieb mliekare z obrázka 5 vybrali k vypočítaniu trendu vybrali lineárnu funkciu.

Na základe normálových rovníc, platí:

$$\beta_0 = (\sum y_t)/n = 4\,802\,584$$

Koeficient β_0 predstavuje priemerné mesačné tržby mliekarne, ktoré sú 4 802 584 eur.

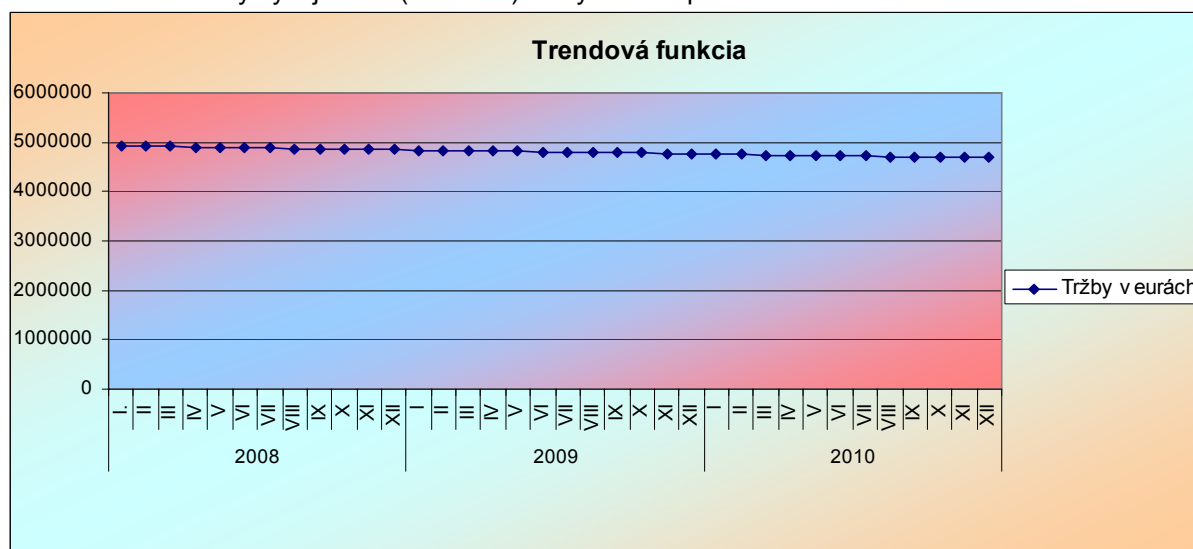
$$\beta_1 = (\sum y_t \cdot t) / \sum t^2 = -3\,429,06$$

Koeficient β_1 poskytuje odhad priemerného úbytku hodnôt y_t časového radu za jednotku času, t. j. odhad priemerného úbytku tržieb za mesiac. Vzhľadom na to, že sme časovú premennú t upravili tak, že medzi t_i a t_{i-1} je rozdiel 2 merné jednotky (dva mesiace), potom koeficient β_1 predstavuje polmesačný úbytok. To znamená, že mesačne sa znižujú tržby mliekarne o 6 858,11 eur.

$$T_t = 4\,802\,584 - 3\,429,06t$$

Vyrovnané hodnoty vypočítame tak, ak si do rovnice priamky dosadíme príslušnú hodnotu transformovanej časovej premennej t . Priebeh rovnice trendovej funkcie vidíme na obrázku 6.

Obrázok 6: Trendový vývoj tržieb (v eurách) vo výrobnom podniku



Prameň: Vlastné spracovanie z interných materiálov podniku

Z výsledkov analýzy sezónnosti, kedy sme dospeli ku korigovaným sezónnym indexom tržieb vyplýva, že sezóna je v mesiacoch máj až september. Z toho najvýraznejší je mesiac jún. Ďalší mesiac, v ktorom môžeme sledovať zvýšené tržby počas roka je mesiac marec, kedy môžeme predpokladať hlavne zvýšený objem predaja mlieka vo Veľkonočných sviatkoch. Za obdobie mimo sezóny môžeme považovať mesiace od októbra až do februára a mesiac apríl. Podnik danú situáciu sleduje a implementuje ju do svojich rozhodnutí, avšak nekvantifikuje ju ani jej nevenuje dostatočnú pozornosť. Je potrebné v období mimo sezóny podporovať predaj mliekarenských výrobkov prostredníctvom akcií u jednotlivých odberateľov, najmä v celoslovenských sieťach. Ide hlavne o výrobky s najvyššou pridanou hodnotou, ktorými sú syry a taktiež zvýšeným predajom trvanlivého mlieka, ktoré predstavuje najväčší podiel na tržbách mliekarne.

Porovnanie sezónnosti v podniku poskytujúcom služby a vo výrobnom podniku

Vzhľadom na pôsobenie sezónnych výkyvov na hospodárenie podniku musíme potvrdiť predpoklad, že v podniku poskytujúcom služby (v našom prípade v oblasti cestovného ruchu) je výraznejší vplyv sezónnych faktorov ako vo výrobnom podniku. Hoci bolo pôsobenie sezónnosti vo výrobnom podniku nižšie, aj tam sme mohli sledovať rozdelenie roka na jednotlivé sezóny. Hotel patrí

medzi malé podniky a výrobný podnik medzi stredné podniky, ale v ani jednom sa nevenujú kvantifikovaniu sezónnosti.

Sezónne výkyvy najčastejšie pôsobia na hospodárenie podniku, ktoré môžeme kvantifikovať prostredníctvom tržieb, prípadne predaja v naturálnych jednotkách, v cestovnom ruchu napríklad návštevnosťou a pod.

Ich konkrétne prejavy sú špecifické pre rôzne odvetvia hospodárstva. Činitele, ktoré ich spôsobujú však môžeme rozdeliť na:

- prírodné činitele (striedanie ročných období, klimatické, poveternostné zmeny, dĺžka slnečného svitu atď.) najmä v cestovnom ruchu konkrétne rozdelia kalendárny rok na obdobie sezóny a mimosezóny. Ale aj vo výrobných podnikoch, ako napr. v mliekarenskom odvetví, je rôzna ponuka mlieka v jednotlivých ročných obdobiach, v stavebníctve prírodné činitele ovplyvňujú, že sa nerobia stavebné práce počas celého roka, v hoteli je nižšia návštevnosť v jarných a jesenných mesiacoch kvôli počasiu a pod.
- sociálne činitele (tradície čerpania dovolení, školské prázdniny, štátne a cirkevné sviatky atď.) ovplyvňujú taktiež hospodárenie takmer všetkých podnikov (PACÁKOVÁ, 2003). Len prednedávnom sme boli svedkami zvýšeného nákupu čokoládových výrobkov na Veľkú noc, s čím výrobné podniky rátajú. V období pred Vianocami dochádza k zvýšenému nákupu napr. hračiek, prípadne ingrediencií na pečenie (maslo, mlieko, múka...), čo taktiež podniky berú do úvahy a pripravujú sa na zvýšený predaj.

Sezónnosť však vplýva aj na zamestnanosť v podniku, na ktorú má niekoľko negatívnych vplyvov:

- v sezóne sú nároky na zvýšený počet a štruktúru pracovníkov, aby bolo možné uspokojiť dopyt po výrobkoch a službách,
- v období, ktoré môžeme označiť ako mimosezónne, pokles výnosov, spôsobuje nižšiu potrebu zamestnancov. Podnik sa veľakrát rozhodne, že danú situáciu vyrieši prepustením zamestnancov (čo môže spôsobiť vysokú fluktuáciu a aj kvalifikovaných pracovníkov).

Väčšina podnikov v cestovnom ruchu má obdobie počas roka rozdelené na obdobie sezóny a mimosezóny. V prípade analyzovaného hotela si manažment uvedomuje vyššiu návštevnosť počas sezóny, ale vzhľadom na to, že ju nekvantifikuje, nevyužije všetky svoje kapacitné možnosti a spolieha sa na to, že je obdobie sezóny. Naopak obdobie mimo sezóny si plne uvedomuje a hoci ho nekvantifikuje snaží sa využívať čo najviac marketingových aktivít na zvýšenie návštevnosti. Ako sme však analýzou sezónnosti zistili má ešte rezervy, ktoré môže využiť.

Výrobné podniky si málokedy uvedomia sezónnosť predaja a ich vplyv na hospodárenie podniku. Po prípade vedľa na základe skúseností, že príde navýšenie predaja určitých druhov výrobkov v určitom období roka (vplyvom prírodných alebo sociálnych činiteľov), nekvantifikujú ich však a môžu nastať dve situácie. Prvou možnosťou je, že príde navýšený predaj v období sezóny a podnik nemá dostatočnú výrobnú kapacitu na jeho zvládnutie a príde nie len o zisk, ale aj o stratu potenciálnych zákazníkov. Druhou situáciou môže byť, že v období mimo sezóny, ktoré sa prejaví znížením odbytu výrobkov, spoločnosť vyrobí viac, ako je reálna potreba, záruka výrobkov (aj v mliekarenskom odvetví) nevyhovuje zmluvným podmienkam odberateľov a dochádza k preceneniu výrobkov.

Čo sa týka trendovej funkcie môžeme skonštatovať v oboch prípadoch, že od roku 2009 má hospodárenie obidvoch podnikov klesajúcu tendenciu. Či už priamo alebo nepriamo má na to vplyv hospodárska kríza. Zhoršenie hospodárskej situácie väčšina slovenských podnikov riešila nie práve populárnymi opatreniami, ktoré sa najviac týkali zamestnancov podnikov. Avšak z dlhodobého hľadiska na riešenie sezónnych aj cyklických výkyvov je dôležité zavádzať nie len opatrenia, ktoré vyriešia súčasné problémy, ale zavádzať aj opatrenia do budúcnosti, ktoré zabezpečia vyššiu výkonnosť a efektivitu podniku. Snaha o zmiernenie negatívneho vplyvu časových výkyvov, je pre podniky aj príležitosťou posunu dopredu. V období expanzie mnohé podniky odkladajú potrebné zmeny vo vnútri podniku. Obdobie recesie sú dané opatrenia už nevyhnutnosťou, ale zároveň príležitosťou pre využitie danej situácie. Podniky sa musia viac zamerať na optimalizáciu nákladov, využiť marketingové aktivity na podporu predaja a preniknutia na nové trhy (aj zahraničné), využiť inovácie zvyšovaním investícií, zamerať sa na udržanie zákazníkom poskytovaním kvalitných tovarov a služieb za primeranú cenu. Na preklenutie problémov a implementáciu týchto opatrení je vhodné a v určitých prípadoch aj potrebná spolupráca podnikov.

Záver

V článku sme sa venovali analýze sezónnosti a odhaleniu trendu vývoja v dvoch sledovaných podnikoch za predchádzajúce tri roky. Využili sme mesačné údaje o obsadenosti v hoteli a tržby v mliekarenskom podniku. Porovnávali sme dosiahnuté výsledky vo forme korigovaných sezónnych indexov. Potvrdil sa nám predpoklad, že vplyv sezónnych faktorov je v podniku cestovného ruchu výraznejší, ako vo výrobnom podniku. Podniky si uvedomujú vplyv sezónnosti na ich hospodárenie, ale musia si uvedomiť všetky aspekty, ktoré v podniku ovplyvňujú. Či už kapacitné, personálne a iné zdroje. V prípade, že podniky kvantifikujú vplyv sezónnosti, môžu kvantifikovať aj potrebu daných zdrojov, a tak predísť prípadným stratám.

Zoznam použitej literatúry

1. HINDLS, R. 2003. Statistika pro ekonomy. Praha: Professional Publishing, 2003. s. 302. ISBN 80-86419-52-5
2. LACO, P. 2001. Kvantitatívna analýza vývoja sezónnosti v slovenských hoteloch. In: Ekonomické revue cestovného ruchu, roč. XXXIV (2001), č. 3, s. 142-149. ISSN 0139-8660
3. LACO, P. 2000: Východiská skúmania sezónnosti v podnikoch cestovného ruchu In: Ekonomika a spoločnosť, roč. 1 - číslo 1 - 2000. Vedecký časopis Ekonomickej fakulty UMB v Banskej Bystrici: EF UMB, 2000, s. 77-84. ISSN 1335-7069.
4. PACÁKOVÁ, V. 2003. Štatistika pre ekonómov. Bratislava: Iura edition, 2003. s. 247 ISBN 80-89047-74-2

Adresa a kontaktné údaje autora/ov

Ing. Gabriela Gromanová
Inštitút manažérskych systémov so sídlom v Poprade
Francisciho 910/8
058 01 Poprad
Tel.: +421-52-4262322
E-mail: gabriela.gromanova@umb.sk

Návštěvnost města Zlína a jeho blízkého okolí

Visit rate of town Zlin and its vicinity

Dana Šrámková

Abstract

The paper deals with evaluation of the situation of tourism in the town Zlin and its surroundings to distance of 10 kilometers from the town. This evaluation is based on marketing research, which monitored visit rate of the town, the reasons why visitors stay in the town, as well as satisfaction of visitors with facilities and infrastructure of the town Zlin. It presents partial results of research and at the end of paper disaffirm or confirm the hypothesis.

Key words: marketing research, Zlin, questionnaire, visit rate, tourism

Abstrakt

Příspěvek se zabývá vyhodnocením situace v oblasti cestovního ruchu ve městě Zlíně a jeho okolí do vzdálenosti 10 kilometrů od města. Toto vyhodnocení vychází z provedeného marketingového výzkumu, jenž zmonitoroval návštěvnost města, důvody pobytu návštěvníků ve městě, stejně jako i spokojenost návštěvníků s vybaveností a infrastrukturou města. Prezентuje dílčí výsledky výzkumu a v závěru práce popírá či potvrzuje stanovené hypotézy.

Klíčová slova: marketingový výzkum, Zlín, dotazník, návštěvnost, cestovní ruch

JEL Classification: M39

Úvod

Město Zlín z hlediska cestovního ruchu není v porovnání s jinými většími městy v České republice (mezi něž Zlín patří), tak atraktivní. V infrastruktuře jsou určité nedostatky, z nichž se úřady snaží některé tyto slabiny částečně eliminovat. Kromě toho není také pro turisty z hlediska služeb cestovního ruchu a atraktivit, jež jsou především v podobě zajímavostí zanechaných z Baťovy éry, tak lákavé. Dnešní turisté vyhledávají především relaxaci a odreagování, které nalézají v komfortně vybavených sportovních střediscích nebo městech s rozvinutou infrastrukturou, které zároveň nabízejí i možnost vzhlednout historické, technické či jiné zajímavosti. Město Zlín, se svým přilehlým okolím, k těmto městům dozajista patří, jen bohužel není plně využit jeho potenciál a je třeba určité oblasti cestovního ruchu vylepšit, zaměřit se na slabé stránky a také více využívat inovací a novinek, které dnešní trh nabízí.

Pro současné tržní prostředí je charakteristický rozvoj a využívání nových technologií, především pak informačních a komunikačních. Ke stanovení slabých stránek a mezer v oblasti cestovního ruchu byl proveden marketingový výzkum. Tento výzkum byl realizován na základě požadavku cestovní kanceláře JOKRATOUR se sídlem ve Zlíně, která se snažila vyplnit poptávkovou mezeru. Tato mezera obsahuje slabý zájem návštěvníků spadajících do věkové kategorie mladí dospělí, což je nejslabší skupinou co se příjezdového cestovního ruchu do města Zlína a jeho okolí týče.

1. Definování problému

Cílem marketingového výzkumu bylo zjistit, za jakým účelem mladí lidé do města Zlína a jeho blízkého okolí přicházejí, resp. jaký je jejich důvod návštěvy a jak jsou spokojeni s vybaveností a infrastrukturou města.

Před realizací samotného výzkumu byly stanoveny následující hypotézy:

- H1** Nejčastějším důvodem pobytu návštěvníků je poznávání města Zlína
- H2** Nejvíce navštěvovanou atraktivitou města Zlína a jeho blízkého okolí je Zoologická zahrada a zámek Lešná
- H3** Z hlediska délky pobytu navštěvují lidé tuto oblast především krátkodobě, v rámci polodenní nebo jednodenní návštěvy
- H4** ½ návštěvníků přijela do Zlína díky reakci na podněty z propagačních materiálů a reklam z médií
- H5** Většina návštěvníků je spokojena s nabídkou volnočasového a kulturního vyžití

Hypotézy byly stanoveny na základě znalosti lokality a situaci v místním cestovním ruchu.

Do výběru vzorku nositelů informací byli vybráni lidé, jež nemají trvalé bydliště ve městě Zlíně ani jeho blízkém okolí, aby byly zajištěny odpovědi, zda město Zlín někdy navštívily a pokud ano, tak proč.

2. Získávání dat

Ke zjištění potřebných informací byl zvolen kvantitativní výzkum, přesněji technika kvantitativního výzkumu, a to průzkum. Průzkum mapuje návštěvnost města Zlína a jeho blízkého okolí a profil návštěvníků, zaměřuje se na zjištění důvodu jejich pobytu ve Zlíně, způsob jakým trávili čas ve Zlíně a spokojenost s turistickou nabídkou a vybaveností města.

Průzkum probíhal pomocí internetového šetření. Základem bylo rozesílání odkazu na dotazník pomocí sociální sítě Facebook (ten je podle [4] novou příležitostí pro marketing).⁹ Tento typ dotazování byl zvolen kvůli věkové kategorii, která byla hlavním zájmem výzkumu, protože převážná většina mladých lidí v současné době tuto sociální síť využívá jako součást každodenního života. Online dotazník byl vytvořen pomocí dotazníkové služby Vyplňto.cz jako interaktivní formulář. Výzkum probíhal v období od 10. 1. 2011 do 31. 1. 2011, celkem 504 hodin.

Celkem se výzkumu zúčastnilo 276 respondentů. Návratnost dotazníků je 80,2 %.¹⁰ Tento údaj je ovšem pouze orientační, protože rozesílání odkazu na dotazník probíhalo řetězovou reakcí. Průměrná doba vyplnění dotazníku byla 4:18 min.

2.1 Dotazník

Pro zjištění informací byla použita nejrozšířenější technika marketingového výzkumu, a to dotazník. Dotazník se skládá celkem z 12 otázek, z toho 9 otázek je uzavřených, 2 polouzavřené a jedna otevřená, která umožňovala volnou odpověď. Je rozložen do tří tematických okruhů, kdy první část je tvořena samotnou první otázkou. Tato otázka je otázkou filtrační, která rozdělovala dotazované na dvě podskupiny. Pokud respondent odpověděl na otázku kladně, pokračoval dále ve vyplňování

⁹ Největší potenciál sociálních médií je ve virálním marketingu a využití WoM (World of Mouth, „ústní“ doporučení známými nebo jinou autoritou). Sociální sítě mají obrovský marketingový potenciál i vzhledem k jejich masovosti (např. Facebook měl k prvnímu čtvrtletí 2009 již přes 200 mil. uživatelů). Používání sociálních sítí v marketingu je málo prozkoumanými vodami a jejich potenciál je zatím využíván jen okrajově. Podle kombinatorických výpočtů je velmi pravděpodobné, že každý zná každého maximálně přes 7 lidí. Sociální sítě tak skrývají neobjevený potenciál marketingového média [7].

¹⁰ Návratnost dotazníků je dána poměrem vyplněných a zobrazených dotazníků. Jedná se o orientační údaj, který nebere v potaz ty oslovené respondenty, kteří ani nezobrazili úvodní text (neklikli na odkaz na dotazník).

následujících otázek, v případě, že zodpověděl první otázku záporně, došlo k ukončení dotazování. Druhou částí dotazníku, resp. okruhem, jsou dotazy zaměřené na samotnou návštěvnost města Zlína a jeho blízkého okolí. Třetí oblast, jež je vymezena posledními pěti otázkami, je zaměřena na sociodemografické faktory, tedy na segmentační údaje – pohlaví, věk, bydliště a povolání [4].

3. Analýza údajů - vyhodnocení výzkumu

Celkový vzorek všech dotazovaných se skládal tedy z 276 respondentů, kdy 225 respondentů, což je 81,5 % ze všech, kteří se výzkumu zúčastnili, odpovědělo na otázku, zda někdy navštívili město Zlín a jeho blízké okolí „ano“, zbývajících 51 (18,5 %) odpovědělo, že tuto oblast nikdy nenavštívili.

Výzkumné části, které se účastnili respondenti, jež město Zlín a jeho blízké okolí navštívili, se zúčastnilo 57 % žen a 43 % mužů, kdy naprostá většina byla ve věkovém rozmezí 21 – 29 let (69 %). Další početnou věkovou skupinou byli lidé ve věku 30 – 39 let, a to 24 %. Zbýlá procenta náležela do věkové skupiny 40 – 49 let (3 %), 60 – 69 let (3 %) a 50 – 59 let (1 %). Nejvíce respondentů pochází z kraje Moravskoslezského (28 %), Olomouckého (26,7 %), Zlínského (24 %) a Jihomoravského (10,7 %). To znamená, že nejvíce zkoumanou oblast navštěvují lidé pocházející z moravských krajů. Návštěvnost z českých krajů se pohybovala rovnoměrně kolem jednoho procenta na jeden český region, jen Jihočeský kraj je zastoupen 2,7 %.

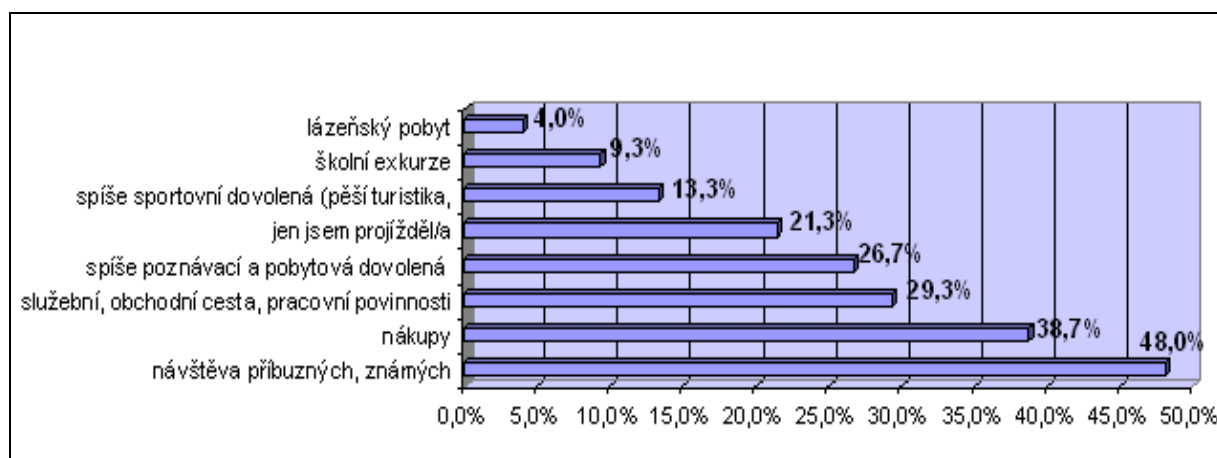
U většiny dotazovaných je trvalým bydlištěm město s méně než 100 000 obyvateli (33 %), dále pak následuje obec s méně než 3 000 obyvateli (29 %), město do 10 000 (20 %) a nakonec město nad 1 mil. obyvatel (17 % dotázaných).

Co se týče ekonomické aktivity, pak naprostá většina je v zaměstnaneckém poměru (68 %). Další, již méně početnou skupinou zaujímají studenti s 11 %. Poté se výzkumu zúčastnili ženy na mateřské dovolené (7 %), nezaměstnaní (5 %), podnikatelé (5 %) a důchodci (4 %).

V případě důvodu pobytu mohl respondent zaznačit až 3 možnosti. Průměrně každý respondent využil možnost zaškrtnout odpovědi dvě. Nejčastější odpovědí bylo, že dotazování jezdí do města Zlína a jeho blízkého okolí na návštěvu příbuzných a známých (48 %). Druhou a třetí nejčastěji zodpovězenou možností byly odpovědi, kdy dotazování jezdí do Zlína na nákupy a z důvodu obchodních a služebních cest, tedy kvůli pracovním povinnostem. Až na dalších místech se umístily varianty zaměřující se na cestovní ruch, tedy, že důvody návštěvy města jsou poznávací a pobytová dovolená, sportovní dovolená či lázeňský pobyt. Co se týče lázeňských pobytů, byla zaznamenána pouze 4 % odpovědí. Jediným lázeňským místem v těsně blízkém okolí Zlína jsou lázně Kostelec. Už to, že při vyhodnocení jsou odpovědi zaměřující se na cestovní ruch, méně procentně zastoupeny, než jiné důvody návštěvy města Zlína a jeho blízkého okolí, je z hlediska turistické atraktivnosti oblasti znepokojující. To vypovídá o tom, že z hlediska cestovního ruchu není samotné město Zlín pro turisty až tak lákavé, spíše návštěvníci tuto oblast nepovažují z hlediska cestovního ruchu za nijak významnou, pouze ji považují za určité místo pro návštěvy či pracovní povinnosti.

V případě, kdy separujeme muže a ženy zvlášť, dochází k odlišnému pořadí ve výsledcích. U žen je na prvním místě návštěva příbuzných a známých. Druhou nejčastější odpovědí je poznávací a pobytová dovolená, dále nákupy a až na čtvrtém místě jsou služební cesty a pracovní povinnosti. U mužů jsou nákupy dokonce na prvním místě, což je velmi překvapivé, protože tato činnost je typická spíše pro ženy. Na druhém místě jsou návštěvy příbuzných a známých a na třetím místě pracovní povinnosti.

Graf 1: Důvod pobytu ve městě Zlíně a jeho blízkém okolí

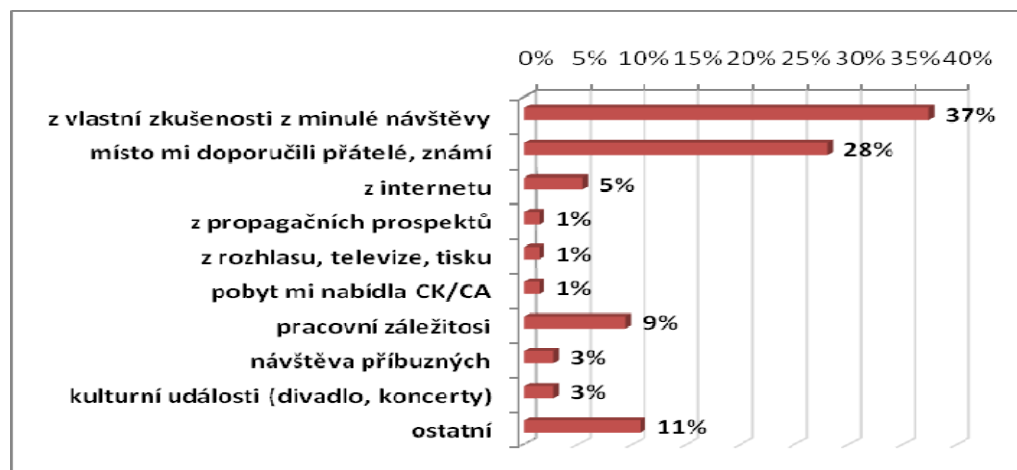


Pramen: vlastní zpracování

Nejčastěji na Zlínsku návštěvníci pobývají na jednodenní návštěvě (37 %), dále na polodenních návštěvách (25 %), nejméně pak na pobytech, jež jsou delší než jeden týden (5 %).

Nejčastějším motivem návštěvy města Zlína a jeho blízkého okolí byla vlastní zkušenost návštěvníka z minulé návštěvy, a to až 37 %. Dále návštěvníci dávají na doporučení svých přátel a známých (28 %). Významnější skupiny tvořili také lidé, kteří si informace vyhledali přímo na internetu, a zaujala je nabídka zaměřena na tuto oblast. Internet je v posledním desetiletí velmi důležitou součástí moderního žití, proto je velmi důležité mít atraktivní stránky, které lákají návštěvníky internetových stránek. Nejméně častou odpovědí bylo, že návštěvník se o místě dozvěděl z propagačních materiálů (1 %) nebo z médií (televize, tisku, rozhlasu; 1 %). Toto je velmi malá procentuální část, na kterou by bylo vhodné se zaměřit, protože propagace a reklama je velmi důležitým prvkem zviditelnění, co se cestovního ruchu týče. Ani jednou nebyla zodpovězena varianta, že návštěvník byl zlákan nabídkou některého z veletrhů cestovního ruchu. Celkově lze tedy říci, že propagace města Zlína je v porovnání s konkurenčními městy na slabší úrovni (za konkurenční města lze považovat Kroměříž, Luhačovice a Uherské Hradiště).

Graf 2: Inspirace k návštěvě města Zlína a jeho blízkého okolí

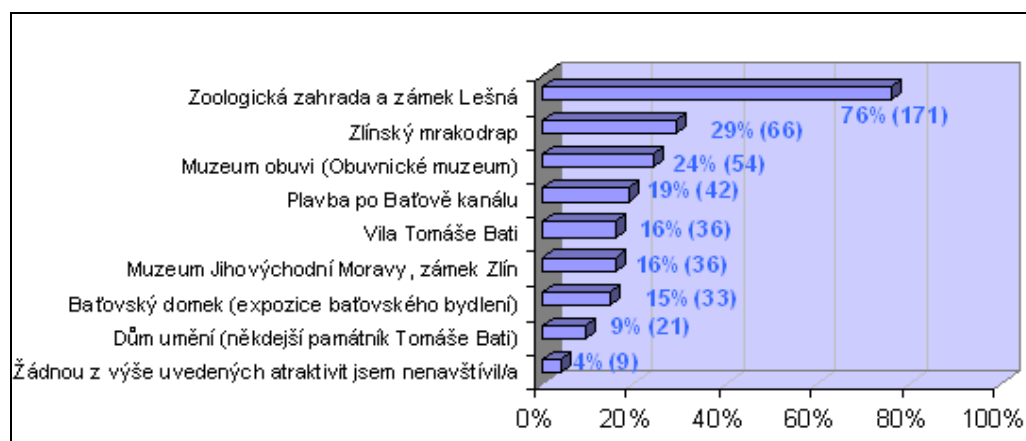


Pramen: vlastní zpracování

Nejvíce navštěvovanou zlínskou atraktivitou je bezesporu ZOO Lešná. Tu navštívilo 76 % všech dotazovaných. Zoologická zahrada společně se zámek Lešná je jednoznačně nejvyhledávanějším magnetem na Moravě a dokonce i v České republice. V rámci Zlínského kraje jí patří v TOP 5 nejnavštěvovanějších míst první místo (v roce 2009 ji navštívilo 507 tis.). V rámci celé České republiky jí v žebříčku TOP 10 nejnavštěvovanějších turistických cílů v ČR 2009 patří osmá příčka (od roku 2008 si pohoršila o jednu příčku [5]). Další vyhledávanou atraktivitou, typickou pro baťovský Zlín, je budova Zlínského mrakodrapu (29 %). V závěsu jej potom následuje Obuvnické muzeum s 24 %. Za zmínku jistě stojí i návštěvy Baťova kanálu, který se v posledních letech těší čím dál tím vyšší oblibě. V rámci TOP 5 nejnavštěvovanějších míst ve Zlínském kraji mu patří pátá příčka (70 tis. v roce 2009 [5]). Pouhá 4 % procenta dotazovaných uvedla, že nikdy žádnou z uvedených atraktivit nenavštívili.

Pokud se na výsledky opět díváme zvlášť z pohledu žen a zvlášť z pohledu mužů, od třetí pozice se odpovědi liší. U mužů na třetím místě je v těsném závěsu za Zlínským mrakodrapem Baťova vila, dále pak Baťovský domek. U žen se na třetím místě nachází Obuvnické muzeum a dále pak plavba po Baťově kanálu.

Graf 3: Návštěvnost turistických atraktivit města Zlína a jeho blízkého okolí



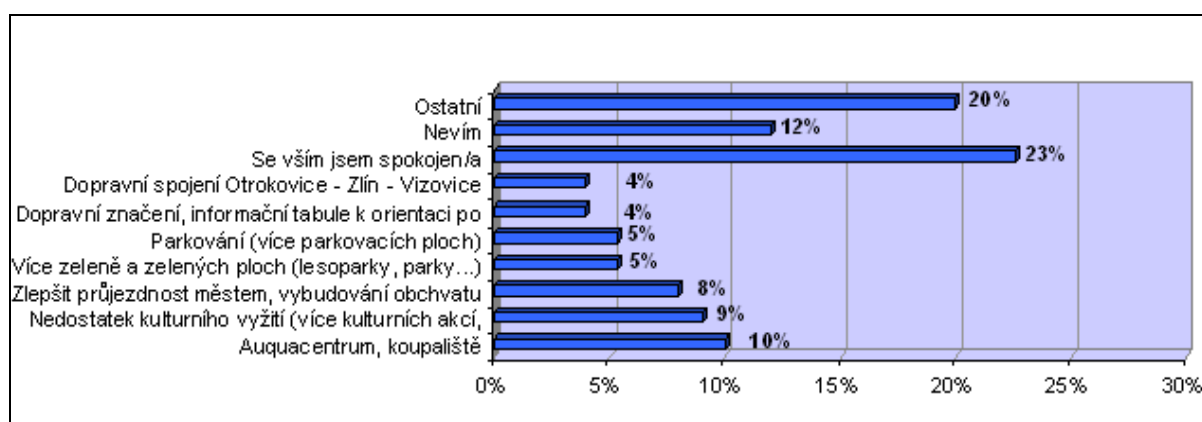
Pramen: vlastní zpracování

75 % dotázaných má v úmyslu město Zlín opět navštívit, 20 % momentálně ještě neví, zda ještě město navštíví a 1 % už nemá zájem zde přijet. V případě těch, co již nemají zájem město navštívit, šlo o pracovní cestující, kteří městem pouze projížděli kvůli pracovním povinnostem a žádnou z atraktivit města nenavštívili.

Na dotaz, co návštěvníkům ve městě chybí, nebo by chtěli zlepšit, se názory více méně scházely do několika problémových oblastí, které město Zlín zužují již delší dobu. Nejvíce lidem ve městě Zlíně jeho blízkém okolí chybí forma letního vyžití v podobě auqacentra, auqaparku, velkého venkovního koupaliště, případně požadují rekonstrukci bývalého koupaliště „Baťák“, jež dříve bylo vyhledávaným místem rekreace, v současnosti je však obydleno bezdomovci a zasypano odpadky [2]. Tento fakt sdílí celkem 10 % dotázaných. Druhým nejčastějším problémem, který byl v dotazníkovém šetření uváděn, je, že lidé považují nabídku kulturního vyžití ve městě Zlíně za nedostatečnou (9 %). Chtěli by, aby se zde konalo více kulturních akcí, aby se otevřelo více hudebních klubů apod. Dalším velkým problémem, se kterým se město potýká a který návštěvníkům znepříjemňuje život, je dopravní situace (8 %). Jednak by dotazovaní chtěli, aby se zlepšila průjezdnost městem (případně, aby byl vybudován obchvat, který by vedl za městem a nemuselo se tak projíždět centrem města přes náměstí Práce). Dále co úzce souvisí s dopravou je, že možnost parkování v centru je značně omezená a je zde

nedostatek parkovacích ploch (5 %). Návštěvníci zde také postrádají více zeleně a zelených ploch (5 %). Chtějí, aby se ve městě nacházelo více parků, případně i lesoparků. Za určitý problém považují návštěvníci i dopravní spojení Otrokovice – Zlín – Vizovice (4 %), které jim připadá nedostačující z hlediska frekvence spojů (trolejbusové i vlakové spojení). Dále vidí návštěvníci města problémy v dopravním značení, v nedostatku informačních tabulí k orientaci po městě, a také v propagaci města. Celkem 23 %, tedy necelá čtvrtina dotázaných, je však se situací ve Zlíně spokojena a nenašli žádnou skutečnost, která by jim vyloženě vadila nebo chyběla. Z uvedeného vyplývá, že všechny odpovědi od dotazovaných zahrnují faktory, které jsou určitým způsobem ovlivnitelné, dají se tedy změnit či vylepšit. Z odpovědí lze vyvodit konstruktivní nápady, kdy sami dotazovaní mohli upřesnit, co jim nevyhovuje a nad čím je vhodné se zamyslet.

Graf 4: Co návštěvníkům ve městě a jeho okolí chybí nebo by chtěli zlepšit



Pramen: vlastní zpracování

4. Syntéza poznatků z marketingového průzkumu

Z provedených metod vyplynuly poznatky, které jsou velmi důležité pro oživení a povzbuzení cestovního ruchu v této oblasti a odhalují problémy, které toto oživení mohou zpomalovat či dokonce zabraňují rozvoji určité oblasti, která může být pro turisty lákavá a může je přitahovat do této destinace. Na základě marketingového výzkumu, který se zaměřuje na spokojenost turistů se službami a důvod jejich návštěvy, bylo zjištěno, co návštěvníky do města láká a následně bylo vyvozeno několik oblastí, o které je třeba se více zajímat a které je třeba určitým způsobem rozebrat. Tyto oblasti mohou pozdvihnout město na vyšší úroveň a přilákat turisty nejen z blízkého okolí, vzdálenějších oblastí České republiky, ale dokonce i turisty zahraniční, a proto je třeba se těmito problémovými oblastmi věnovat, aby se cestovní ruch mohl vyvíjet správným směrem a aby podporoval zviditelnění města Zlína, jako budoucího místa, majícího v cestovním ruchu velký význam.

Oblastem, kterým je třeba se více věnovat je zejména doprava, která hlavně v samotném městě není dobře situována. Dalším významným faktorem je nedostatek volnočasových aktivit, a také čas, tedy doba, po kterou turista tráví na Zlínsku svou dovolenou. Bylo by vhodné prodloužit dobu pobytu, a to hlavně u turistů, kteří přijíždějí do regionu jen na jeden den.

Pokud výsledky stručně shrneme, pak město Zlín a jeho blízké okolí navštěvují především lidé z větších měst (velikostně srovnatelných se Zlínem), přicházející převážně z Moravskoslezského kraje. Lidé navštěvují tuto oblast především z důvodu rodinných návštěv a návštěv známých. Tito lidé jsou převážně v zaměstnaneckém poměru nebo studenti. Počet mužů a žen je takřka vyrovnaný.

Jednoznačně převažuje krátkodobý cestovní ruch, a to hlavně polodenní návštěvy města. Naprostá většina má v úmyslu město Zlín opět navštívit. Nejčastěji přijíždějí návštěvníci na doporučení známých a přátel nebo již tuto oblast znají z minulosti. Největší turistickou atrakcí je Zoologická zahrada Lešná, spolu se zámek Lešná. Nejvíce lidé postrádají ve městě Zlíně auqacentrum či venkovní koupaliště, a také zde vyžadují větší kulturní vyžití.

5. Vyhodnocení hypotéz

H1 Nejčastějším důvodem pobytu návštěvníku je poznávání města Zlína

Tato hypotéza je zcela vyvrácena. Nejčastěji uváděným důvodem pobytu byla návštěva příbuzných a známých. Návštěva z důvodu poznání města se ve vyhodnocení umístila až na čtvrtém místě. Toto vyplývá z otázky č. 2.

H2 Nejvíce navštěvovanou atraktivitou města Zlína a jeho blízkého okolí je Zoologická zahrada a zámek Lešná

Hypotéza se potvrdila, a to otázkou č. 5. ZOO Lešná je bezesporu jednou z největších atraktivit celé Moravy a průzkum potvrdil, že je i nejnavštěvovanějším místem na Zlínsku.

H3 Z hlediska délky pobytu navštěvují lidé tuto oblast především krátkodobě, v rámci polodenní nebo jednodenní návštěvy

Hypotéza byla potvrzena otázkou č. 3. V případě, když sečteme procento jednodenních návštěvníků a návštěvníků, jenž byli ve Zlíně pouze na polodenní návštěvě, získáváme 62 %, což vykazuje to, že ve městě Zlíně a jeho blízkém okolí moc neprobíhá dlouhodobý cestovní ruch.

H4 ½ návštěvníků přijela do Zlína díky reakci na podněty z propagačních materiálů a reklam z médií

Hypotéza je vyvrácena. Toto vychází z otázky č. 4, kdy jednoznačně vyplývá, že lidé jezdí do Zlína hlavně kvůli vlastním zkušenostem z minulé návštěvy nebo na doporučení svých přátel a známých. Jen menšina přijíždí do města z podnětu získání informací z propagačních prospektů a reklam v médiích.

H5 Většina návštěvníků je spokojena s nabídkou volnočasového a kulturního vyžití

Na tuto hypotézu zčásti odpovídá otázka č. 7. 23 % z dotázaných odpovědělo, že jim ve městě nic nechybí, ale celkem 22 % uvedlo, že nejsou s nabídkou vyžití ve městě Zlíně spokojeni. Nelze proto hypotézu potvrdit ani vyvrátit.

Závěr

Marketingový výzkum v sektorech cestovního ruchu, služeb pro využití volného času a ubytovacích a stravovacích služeb, je ve srovnání s jinými průmyslovými odvětvími relativně méně vyvinutý. Je to důsledkem skutečností, že všechny tři sektory jsou moderní a zařadily se mezi významná uznávaná odvětví v relativně nedávné době [2].

Provedený výzkum, jenž je podrobně v článku rozebrán, lze klasifikovat jako kvantitativní, zaměřený na sběr primárních dat formou dotazování pomocí dotazníku umístěného na internetových stránkách.

Z průzkumu vzešlo, že město Zlín má mnoho příležitostí, jak využít svého potenciálu, kterého mu bylo dáno. Překonají-li se překážky, které v současné době ohrožují další vývoj cestovního ruchu a další nové možnosti, může město, ve spolupráci soukromého a správního sektoru přilákat více turistů a být tak jednou z hojněji navštěvovaných míst České republiky.

Literatura

- [1] ČERTÍK, M. a kolektiv autorů. *Cestovní ruch – vývoj, organizace a řízení*. 1. vydání. Praha: OFF, s. r. o., 2001, 352 s. ISBN 80-238-6275-1.
- [2] DVORSKÝ, K. Rozvoj cestovního ruchu ve Zlíně, Luhačovicích a Regionu Zlínsko - závěry 1. etapy. *Magazín Zlín*, 7/2006, Roč. 12, č. 7.
- [3] HORNER, S., SWARBROOKE, J. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, a. s., 2003, 488 s. ISBN 80-247-0202-9.
- [4] KOTLER, P. *Marketing, management*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0016-6.
- [5] LACINA, L. *Management a marketing cestovního ruchu*. 1. vydání, Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2010, 81 s. ISBN 978-80-7408-035-7
- [6] MOUDRÝ, M. *Marketing. Základy marketingu, 1. díl*. První vydání. Kralice na Hané: Computer Media, s. r. o., 2008, 80 s. ISBN 978-80-7402-000-1.
- [7] ŠTĚDRŮ, B., BUDIŠ, P., ŠTĚDRŮ, B. jr. *Marketing a nová ekonomika*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2009, 198 s. ISBN 978-80-7400-146-8.
- [8] *Nejnavštěvovanější turistické cíle v Česku 2009*. COT Business: Communication on-line travel: časopis pro profesionály v cestovním ruchu, ročník 2010, č. 9, s 40 - 41.

Kontaktní údaje:

Ing. Dana Šrámková

katedra ekonomie

Slezská univerzita v Opavě

Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné

Univerzitní náměstí 1934/3, 733 40 Karviná

sramkova@opf.slu.cz, +420 604 961 080

Výskum spokojnosti s prácou zdravotných sestier

Job Satisfaction survey of nurses

Maroš Kaleta, Nikola Varechová

Abstract

This article deals with an job satisfaction analysis. On the base of the particular work matters assessment the aim is to identify the employees with the highest turnover intentions. The authors analyze and compare job satisfaction factors and the importance of these factors for employees in selected company by using a Minnesota Job Satisfaction Questionnaire which was adapted to Slovak conditions for this purpose. On the base of survey results we try to suggest the process for next improvement of this topic survey and for the model construction.

Key Words

Employee. Job satisfaction. Job turnover.

Abstrakt

Článok sa zaoberá analýzou spokojnosti zamestnancov so zamestnaním. Na základe hodnotenia jednotlivých prvkov práce respondentmi je cieľom identifikovať zamestnancov s najväčšími fluktuálnymi tendenciami. Autori analyzujú a porovnávajú spokojnosť s jednotlivými faktormi a dôležitosť týchto faktorov pre zamestnancov vo vybranom podniku prostredníctvom dotazníka podľa vzoru Minnesota Job Satisfaction Questionnaire, ktorý bol pre tento účel prispôbosený na slovenské podmienky. Na základe výsledkov z výskumu sa snažíme navrhnúť postup pre ďalšie zdokonaľovanie výskumu tejto problematiky i tvorby modelu.

Kľúčové slová

Zamestnanec. Spokojnosť s prácou, Fluktuácia zamestnancov.

JEL Classification: C51, J28, J31, M12

Úvod

V tomto článku sa budeme zaoberať vzťahom spokojnosti s prvkami práce a ich vplyvom na fluktučné tendencie. Na základe analýzy týchto vzťahov sa budeme zaoberať výberom prvkov, ktoré by mohli tvoriť premenné predpovedného modelu, na základe ktorého by bolo možné určiť pravdepodobnosť zotrvania alebo odchodu zamestnanca z podniku (Kulčár, 2011).

Vzťah medzi prácou a pracovným uspokojovaním je závislý od potrieb jednotlivcov. Každý pracujúci hodnotí a porovnáva svoje potreby s možnosťami ich uspokojenia a porovnáva tiež svoj výkon, námahu s odmenou, ktorú zamestnávateľ poskytuje.

Dobré pracovné podmienky, ako možnosť postupu, finančné ocenenie, zamestnanecké výhody, pracovný tím, osobnosť vedúceho, štýl vedenia, odborný rast apod. môžu kladne pôsobiť na motiváciu k práci. Ich vplyv na motiváciu sa môže zvýšiť tam, kde zamestnanci nenachádzajú dostatočné uspokojenie s pracovnou náplňou. Zvýšenie motivácie na potrebných miestach privedie zamestnávateľa k dosiahnutiu dôležitého cieľa personálnej práce, ktorým je zamestnávanie spokojných zamestnancov

Vytvoriť vhodné pracovné prostredie a implementovať motivačný program, s cieľom udržať zamestnancov, by mala byť s ohľadom na rast podnikového výkonu jedna z hlavných úloh podnikového manažmentu. To dokazujú aj štúdie autorov Coffman a Gonzalez-Molina (2002), ktoré

odhalili, že podnikateľské jednotky, ktoré sa v hodnotení motivovania zamestnancov umiestnili v hornej polovici rebríčku, dosahovali oproti tým v dolnej polovici o:

- 86 % lepšie hodnotenie zo strany zákazníkov,
- 70 % vyššiu úspešnosť v znižovaní fluktuácie zamestnancov,
- 70 % vyššiu produktivitu,
- 44 % vyššiu ziskovosť,
- 78 % vyššiu úroveň bezpečnosti práce.

Pokiaľ sa správne určia pôvodné prvotné príčiny odcudzenia zamestnancov a podarí sa firme zamerať na tieto príčiny cieľovými riešeniami, ktoré zvýšia motiváciu zamestnancov, mali by sa dostaviť hmatateľné výsledky v podobe znížených nákladov fluktuácie a zvýšených príjmov, teda mala by sa prinajmenšom zaručiť stabilná výkonnosť.

Vzhľadom na spomenuté výhody motivovania zamestnancov, ktoré prispievajú ku ich stabilizácii sa v článku pokúsime analyzovať faktory spokojnosti zamestnancov so zamestnaním, ktoré pozostávajú z rôznych sfér pracovného života. Vychádzame z predpokladu, že všetky prvky, ktoré v práci pôsobia na človeka, sa nepremietajú len do jeho výkonnosti, ale aj do jeho prežívania, a tak si každý človek ku svojej práci vytvára určitý subjektívny vzťah. Pracovnú spokojnosť teda môžeme chápať ako emocionálnu odpoveď smerom k rôznym aspektom práce. Pracovná spokojnosť znamená pozitívny postoj zamestnanca k svojej práci a podmienkam, v ktorých je vykonávaná (Kachaňáková, 2003). Podľa autorky má spokojný zamestnanec lepšie predpoklady byť efektívnejší a produktívnejší a stabilnejší. Pracovná spokojnosť sa najčastejšie spája s postojmi a pokladá sa za súhrnný postoj, na formovaní ktorého majú podiel čiastkové postoje k jednotlivým znakom práce.

1. Cieľ, metodika a materiál

Hlavným cieľom výskumu je na základe analýzy spokojnosti a dôležitosti prvkov práce, určiť identifikovať zamestnancov s najvyššími fluktuačnými tendenciami. Doplnujúci cieľ je na základe prieskumu vytipovať premenné predpovedného modelu (ďalej len model), na základe ktorého by bolo možné určiť pravdepodobnosť dobrovoľného odchodu zamestnanca z podniku. Premenné modelu môžu nadobúdať tri charakterystiky: osobný (vek, pohlavie, stav...), podnikový (mzda, vzťahy, benefity... t.j. prvky spokojnosti so zamestnaním) a mimopodnikový (stav hospodárstva, región, konkurenčné podniky...). Tému modelu sa u nás venoval zatiaľ iba L. Kulčár (2011).

Druhým doplnujúcim cieľom je navrhnúť metódu určenia subjektívnej spokojnosti zamestnancov, resp. otestovať možné použitie a prispôbenie metodiky marketingovej metódy - scoring mapy konkurenčných výhod (Čichovský, 2002) – na potreby tohto výskumu.

Zdroje primárnych údajov poskytol kvantitatívny primárny výskum, ktorý sa uskutočnil metódou opytovania, v rámci ktorej sa využila technika dotazníka. Výskum sa konal v období február a marec 2011. Výskum tvoril dotazník, ktorý vznikol modifikáciou Minnesota Job Satisfaction Questionnaire (MSQ) (Weiss, 1967) a jeho prispôbením a modifikáciou na slovenské pomery. Na základe MSQ sme preformulovali a definovali prvky spokojnosti so zamestnaním (ďalej len spokojnosť). Metodika MSQ a metodika tejto analýzy pri klasifikovaní zamestnancov na spokojných a nespokojných vychádza z určovania kvantilových podľa vzorcov:

$$r_k^q = \frac{n+1}{q} \cdot k \quad ; \quad (1)$$

$$Q_k^q = A + h \cdot \frac{r_k^q - \sum_{i=1}^{n_{q-1}} n_i}{n_o} ; \quad (2)$$

Kde: r = poloha kvantilu; q = druh kvantilu; k = poradie kvantilu;
 n = absolútna početnosť hodnôt znaku; Q = hodnota kvantilu;
 A = dolná hranica kvantilového intervalu; h = rozpätie kvantilového intervalu;
 n_q = absolútna početnosť hodnôt znakov v kvantilovom intervale;
 $\sum n_i$ = absolútna kumulatívna početnosť tried po kvantilový interval.

Dotazník sa skladal z identifikačných údajov respondenta a výskumnej časti, ktorá sa členila na dve časti. Prvá časť sa skladala z otázok ohľadom dĺžky zamestnania, príčiny odchodu z predošlého zamestnania a subjektívnej spokojnosti v súčasnom zamestnaní v porovnaní s predošlým. Druhá časť tvorená tabuľkovou maticou odpovedí, ktorá obsahovala 20 prvkov práce, ktoré respondenti hodnotili z pohľadu spokojnosti a následne z pohľadu dôležitosti daného prvku v zamestnaní. Respondenti hodnotili všetky prvky z oboch pohľadov (spokojnosť S aj dôležitosť D) na škále 1 až 4, pričom hodnota 1 vyjadrovala malú spokojnosť resp. nízku dôležitosť, 4 vyjadrovala veľkú spokojnosť a vysokú dôležitosť s daným prvkom. Z takto získaných údajov sa určovala priemerná celková subjektívna spokojnosť zo zamestnaním pre každého respondenta zvlášť.

Prvým krokom pre výpočet subjektívnej spokojnosti bolo prekódovanie stupnice spokojnosti zo stupnice 1 až 4 na stupnicu s kladnými a zápornými hodnotami, v škále -2; -1; 1; 2, aby bolo možné určiť pozitívny alebo negatívny smer v spokojnosti s danými prvkami. Škála neobsahuje hodnotu 0, keďže sme chceli eliminovať neutrálne odpovede respondentov vzhľadom k spokojnosti. Zároveň predpokladáme, že takáto neutralita bola prenesená do nízkeho hodnotenia dôležitosti, napríklad na úrovni hodnoty 1. Interval dôležitosti sme zachovali (1; 4). Subjektívnu a objektívnu spokojnosť s prácou potom vypočítame podľa vzorcov:

$$SS_j = \sum_{i=1}^{j_2} (S_{ij} \times D_{ij}) ; \quad (3)$$

$$OS = \sum_{i=1}^{j_2} (\bar{S}_i \times \bar{D}_i) ; \quad (4)$$

kde: SS = subjektívna spokojnosť j -tého zamestnanca; OS = objektívna spokojnosť;
 S_{ij} = spokojnosť s i -tým prvkom práce j -tého zamestnanca;
 D_i = dôležitosť i -tého prvku práce j -tého zamestnanca;
 $\bar{S}_i$ = priemerná spokojnosť s i -tým prvkom práce;
 $\bar{D}_i$ = priemerná dôležitosť s i -tým prvkom práce;

pričom oba vzorce sú analogickým derivátom výpočtu používaného v marketingovej metóde scoring mapa konkurenčných výhod.

Výberový súbor bol tvorený zamestnancami jednej profesie. Konkrétne išlo o zdravotné sestry pracujúce v rovnakom nemocničnom zariadení. Výberový súbor bol určený zámerným výberom. Organizácia bola vybraná podľa kritéria odvetvia - služby, (zamestnanci - respondenti) musia pracovať v odvetví služieb; a podľa regionálneho kritéria, t.j. respondenti musia pracovať v Podtatranskom regióne. Tieto dve kritéria sú v zhode s cieľom článku, aby bolo možné definovať príčiny fluktuácie v odvetví služieb v Podtatranskom regióne.

Zachováame anonymitu organizácie, a preto uvádzame len stručný popis organizácie. Nemocničné zariadenie sídli v stredne malom meste na území Spiša a predstavuje nemocničné zariadenie rodinného typu. Početnosť vzorky predstavuje pre dotazník 30 zdravotných sestier, čo predstavuje takmer 100 % z celkového počtu zdravotných sestier pracujúcich v spomínanom zariadení.

Pri spracovaní výsledkov sme použili metódy štatistickej analýzy, metódy stredných hodnôt, metódy štatistického zisťovania závislosti medzi javmi a metódy grafického znázornenia dát.

2. Výsledky a diskusia

Ako bolo spomenuté, realizovaný prieskum bol zameraný na určitú skupinu zamestnancov a tou sú zdravotné sestry, čiže môžeme uvažovať nad 100 % zastúpením ženského pohlavia vo výberovej vzorke, teda v prieskume sa budeme zaoberať výlučne preferenciami ženského prvkú vo vzťahu k spokojnosti s prácou. V prieskume sme sa zamerali na prvky práce, ktoré môžu vykazovať potenciálny vplyv na fluktučné tendencie zamestnancov. Konkrétne išlo o 20 prvkov, ktoré sú uvedené v tabuľke 1 (nižšej časti textu). Kombináciou otázok spokojnosti a dôležitosti každého tohto vymenovaného prvkú sme chceli otestovať, či sa pomocou takéhoto postupu dá odhaliť potenciálny fluktuant resp. zamestnanec stabilný. Pre tento postup sme použili vzorce (3) a (4).

Prvou úlohou v rámci naplnenia cieľa bolo určiť subjektívnu spokojnosť so zamestnaním každého zamestnanca. Pre tento účel sme subjektívnu spokojnosť určili pomocou vzorca (3). Z použitého vzorca vyplýva, že jednotlivé hodnoty budú z intervalu (-160; 160), pričom hodnota -160 vyjadruje absolútnu nespokojnosť s prácou a hodnota 160 vyjadruje najväčšiu spokojnosť so zamestnaním. Zamestnanci vykázali subjektívnu spokojnosť v rozmedzí (-67; 128). Vzhľadom na to, že výskumu sa zúčastnilo 30 zamestnankýň uvádzame intervalové početnosti subjektívnej spokojnosti zamestnancov znázornené na grafe na obrázku 1.



Obrázok 1: Intervalová početnosť subjektívnej spokojnosti zamestnancov

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe vlastného prieskumu

Na základe grafu na obrázku 1 je možné konštatovať, že zdravotné sestry v skúmanom nemocničnom zariadení nevykazujú veľkú spokojnosť. Skôr sa prikláňame k názoru, že len malá časť zdravotných sestier je spokojná so svojim zamestnaním (interval (97; 128)), istá časť je nespokojná so svojim zamestnaním (-96; -1) a najpočetnejšia časť vykazuje malú alebo len strednú spokojnosť so zamestnaním. O zdravotných sestrách, ktorých hodnota subjektívnej spokojnosti leží v intervaloch na ľavo od hodnoty nula, môžeme konštatovať že s najväčšou pravdepodobnosťou ide o zamestnankyne s fluktučnými tendenciami. Zároveň konštatujeme, že početnosť zdravotných sestier so zápornou subjektívnou spokojnosťou je vyššia ako početnosť sestier s veľkou subjektívnou spokojnosťou (interval (97; 128)). Tento fakt hodnotíme negatívne vzhľadom na stabilizáciu pracovnej sily profesie zdravotných sestier v skúmanom nemocničnom zariadení. Podobne vyznieva aj fakt o tom, že žiadna hodnota subjektívnej spokojnosti neleží najhornejšom intervale.

Predošlú analýzu, ktorej výsledkom bol graf na obrázku 1, rozširujeme o analýzu, ktorá rozdelí výberový súbor zamestnankýň na dve skupiny, na základe premennej – priemerne spokojná zamestnankyňa. Priemerne spokojná zamestnankyňa je definovaná pomocou premennej – objektívna spokojnosť. Pre určenie objektívnej spokojnosti budeme postupovať metódou scoring mapy konkurenčných výhod. Spomínanú metódu tvorí sústava jednoduchým maticových tabuliek, ktoré

poskytnú čiastkové hodnoty pre výpočet objektívnej spokojnosti zamestnankýň a zároveň poskytnú súhrnný prehľad hodnotenia spokojnosti a dôležitosti jednotlivých prvkov spokojnosti s prácou.

Tabuľka 1: Vnímaná rola dôležitosti faktorov

Faktor	4	3	2	1	Vnímaná rola dôležitosti faktora (v bodoch)
Využitie svojich schopností	19	9	2	0	3,57
Osobný prínos	13	16	1	0	3,40
Pokrok, postup, povýšenie	9	17	3	1	3,13
Právomoci	7	19	4	0	3,10
Firemná politika a pokyny	5	20	4	1	2,97
Morálne hodnoty	14	16	0	0	3,47
Odmeňovanie	21	9	0	0	3,70
Kreativita	3	26	1	0	3,07
Rôznorodosť	2	26	2	0	3,00
Pracovné činnosti	12	18	0	0	3,40
Nezávislosť	7	22	1	0	3,13
Zodpovednosť	21	9	0	0	3,70
Uznanie	10	19	1	0	3,30
Istota	9	20	1	0	3,27
Úžitok pre spoločnosť	9	21	0	0	3,30
Sociálny status	8	18	4	0	3,13
Nadriadený – ľudské zdroje	8	22	0	0	3,27
Nadriadený – odbornosť	17	11	2	0	3,50
Spolupracovníci	12	18	0	0	3,40
Pracovné podmienky	17	13	0	0	3,57

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Vnímaná rola, vypočítaná ako vážený aritmetický priemer hodnotení, dôležitosti týchto faktorov spokojnosti pre zamestnankyne sa pohybuje v intervale (2,97;3,70), čo indikuje, že pre ženský kolektív je dôležitý každý prvok súvisiaci s prácou. Toto zistenie korešponduje aj s doposiaľ nepublikovaným našim výskumom uskutočneným v inom zdravotnom zariadení vykonanom na zdravotných sestrách. Z tabuľky 1 vyplýva, že k najdôležitejším faktorom spokojnosti patrí odmeňovanie, zodpovednosť, využitie svojich schopností, pracovné podmienky a nadriadený a jeho odbornosť. Naše predpoklady boli skôr zamerané na iné prvky, ktorým by ženský kolektív prideloval veľkú dôležitosť. Predpokladali sme, že ženský kolektív bude dbať na vzťahy v kolektíve a podobné psychologické prvky. Prvok odmeňovanie, je podľa našich predpokladov dôležitejší pre mužom ako pre ženy, čo sa prieskumom nepotvrdilo.

Podobne uvádzame súhrnné výsledky aj pre hodnotenie spokojnosti s danými prvkami práce respondentkami. Uvedené sú v tabuľke 2, pričom rola vnímania spokojnosti je vypočítaná ako vážený aritmetický priemer hodnotení.

Tabuľka 2: Rola na vnímaní spokojnosti s faktormi

Faktor	2	1	-1	-2	Rola na vnímaní spokojnosti s faktorom (v bodoch)
Využitie svojich schopností	13	14	3	0	1,23
Osobný prínos	10	16	3	1	1,03
Pokrok, postup, povýšenie	5	9	14	2	0,03
Právomoci	3	14	12	1	0,20
Firemná politika a pokyny	0	12	16	2	-0,26
Morálne hodnoty	5	17	7	1	0,60
Odmeňovanie	1	5	16	8	-0,83
Kreativita	5	21	4	0	0,90
Rôznorodosť	2	24	4	0	0,80
Pracovné činnosti	2	20	8	0	0,53
Nezávislosť	7	17	5	1	0,80
Zodpovednosť	14	13	3	0	1,27
Uznanie	2	12	14	2	-0,06
Istota	2	13	15	0	0,07
Úžitok pre spoločnosť	8	15	7	0	0,80
Sociálny status	3	13	12	2	0,10
Nadriadený – ľudské zdroje	5	11	14	0	0,23
Nadriadený – odbornosť	12	11	7	0	0,93
Spolupracovníci	3	23	4	0	0,83
Pracovné podmienky	3	16	11	0	0,37

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Z tabuľky vidieť, že spokojnosť s danými prvkami je v intervale (-0,87; 1,27). Tri prvky vykazujú nespokojnosť (mínusové hodnoty), ide o odmeňovanie, firemná politika a pokyny, uznanie. Za týmito tromi prvkami nasleduje skupina piatich prvkov u ktorých respondenti vykazujú takmer žiadnu spokojnosť (interval (0,03; 0,37)) t.j. pokrok, postup, povýšenie, istota zamestnania, sociálny status zamestnania, právomoci a pracovné podmienky. Ostro kontrastuje hlavne prvok odmeňovanie, ktorý hrá v pracovnom živote najdôležitejšiu rolu v tomto kolektíve no spokojnosť s daným prvkom je najhoršia. Tento prvok spolu s ďalšími vymenovanými prvkami by mohli byť pretransformované do podoby premennej v predpovednom modeli potenciálnej fluktuácie zamestnancov. Na základe predošlých tabuliek môžeme zostaviť tabuľku scoring mapy (tabuľka 3).

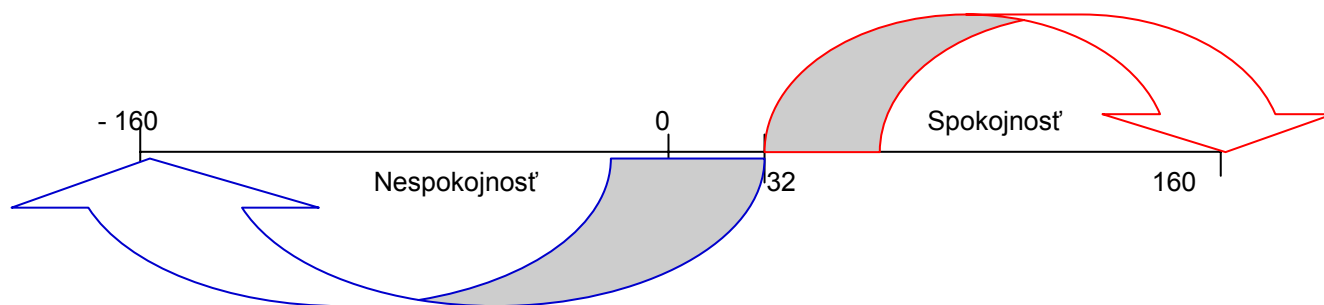
Tabuľka 3: Scoring mapa faktorov spokojnosti

Faktor	Vnímaná rola dôležitosti faktora	Rola na vnímaní spokojnosti s faktorom	Objektívna hodnota spokojnosti
Využitie svojich schopností	3,57	1,23	4,39
Osobný prínos	3,40	1,03	3,50
Pokrok, postup, povýšenie	3,13	0,03	0,09
Právomoci	3,10	0,20	0,62
Firemná politika a pokyny	2,97	-0,26	-0,77
Morálne hodnoty	3,47	0,60	2,08
Odmeňovanie	3,70	-0,83	-3,07
Kreativita	3,07	0,90	2,76

Rôznorodosť	3,00	0,80	2,40
Pracovné činnosti	3,40	0,53	1,80
Nezávislosť	3,13	0,80	2,50
Zodpovednosť	3,70	1,27	4,70
Uznanie	3,30	-0,06	-0,20
Istota	3,27	0,07	0,23
Úžitok pre spoločnosť	3,30	0,80	2,64
Sociálny status	3,13	0,10	0,31
Nadriadený - ľudské zdroje	3,27	0,23	0,75
Nadriadený - odbornosť	3,50	0,93	3,26
Spolupracovníci	3,40	0,83	2,82
Pracovné podmienky	3,57	0,37	1,32
Σ	-	-	32,13

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Pomocou nasledujúceho postupu sme odhalili dôležitosť a spokojnosť jednotlivých prvkov práce a v tabuľke 3 sme určili hodnotu objektívnej spokojnosti resp. hodnotu priemerne spokojnej zamestnankyne na úrovni 32,13. Táto hodnota rozdeľuje výberový súbor na dve skupiny: skupina spokojnejších zamestnankýň ako priemerne spokojná zamestnankyňa a skupina nespokojnejších zamestnankýň, pri ktorých je pravdepodobnosť odchodu zo zamestnania vyššia, čím viac je hodnota ich subjektívnej spokojnosti od hodnoty 32,13 vzdialenejšia smerom doľava (obrázok 2).



Obrázok 2: Smer spokojnosti a nespokojnosti; číselná os

Zdroj: Vlastné spracovanie

Táto hodnota určila 15 zamestnankýň, ktorých hodnota subjektívnej spokojnosti je menšia ako objektívna spokojnosť s prácou. Konštatujeme, že medzi týmito zamestnankyňami sa nachádzajú tie, ktoré vykazujú vysoké flukтуаčné tendencie. Na spresnenie identifikovania budeme postupovať metodológiou MSQ. Autori MSQ definovali zamestnanca spokojného toho, ktorého hodnota subjektívnej spokojnosti leží na 75 percentile a vyššie v rámci skupiny subjektívnych spokojností ľudí zamestnaných v tom istom obore. Zamestnanec nespokojný vykazuje hodnotu spokojnosti na úrovni 25-teho percentilu a menej. Práve táto skupina je zastúpená zamestnancami s najväčšími flukтуаčnými tendenciami.

Na základe toho sme vypočítali polohu tretieho kvartilu (vzorec 1) a následne sme určili hodnotu tretieho kvartilu pomocou kumulatívnych početností (vzorec 2), ktoré sú znázornené na obrázku 1. Tým istým spôsobom sme postupovali aj pri výpočte hodnoty prvého kvartilu, ktorý určí hodnotu od ktorej hodnoty menšie určia zamestnancov veľmi nespokojných s prácou, ktorí vykazujú

silné flukтуаčné tendencie. Vypočítané hodnoty uvádzame v tabuľke č. 4. Zvyšné hodnoty spokojnosti medzi týmito intervalmi vyjadrujú priemernú až neutrálnu celkovú subjektívnu spokojnosť.

Tabuľka 4: Hodnoty kvartilových intervalov

	Poloha kvartilu	Hodnota kvartilu
Prvý kvartil	7,75	3,7
Tretí kvartil	23, 25	105,96

Prameň: Vlastné spracovanie na základe výskumu

Na základe tabuľky 4 môžeme povedať, že zamestnanci, ktorí vykázali celkovú subjektívnu spokojnosť na úrovni 105,96 a viac sú vo svojom zamestnaní veľmi spokojní. Zamestnanci, ktorí vykázali subjektívnu spokojnosť na úrovni 3,7 a menej predstavujú zamestnancov s veľkými flukтуаčnými tendenciami. Tomuto kritériu vyhovuje sedem zamestnankýň.

Týmto spôsobom, na základe prieskumu spokojnosti prvkov práce, identifikovali zamestnancov s najväčšími flukтуаčnými tendenciami, resp. zamestnancov, pri ktorých je pravdepodobnosť odchodu zo zamestnania najvyššia.

Záver

V článku sme sa venovali analýze prvkov práce a ich vplyvu na spokojnosť so zamestnaním, čo v konečnom dôsledku spôsobuje odchod zamestnancov z podniku. Použitím metódy scoring mapa konkurenčnej výhody sme identifikovali najrizikovejšie zamestnankyne z pohľadu odchodu z organizácie. Otestovali sme použitie spomínanej metódy a hodnotíme ju ako vhodnú napĺňaní cieľa tohto článku.

V článku sme navrhli aj prvky práce, ktoré by mohli tvoriť premenné predpovedného modelu. Navrhujeme ďalšiu analýzu výskumnej vzorky uvedenej v tomto článku so zameraním na najrizikovejšie zamestnankyne, určiť ich preferencie vzhľadom ku prvkom práce, s ktorými vykazujú najväčšiu nespokojnosť.

Zoznam použitej literatúry

5. ČICHOVSKÝ, L., 2002. Marketing konkurenceschopnosti (I). Prvé vydanie. Praha: RADIX, 2002. 272 s. ISBN 80-86031-35-7.
6. KACHAŇÁKOVÁ, A. 2003. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava : Sprint, 2003. 257 s. ISBN 80-89085-22-9.
7. Kulčár. L., 2011. Funkcia užitočnosti ako nástroj hodnotenia individuálnych odchodov zo zamestnania, Aplimat 2011, 10th International Conference, Slovenská technická univerzita, s. 1577 – 1582, ISBN 978 80 89313 51 8,
8. SOUSA-POZA, A., 2000, Taking Another Look at the Gender/Job-Satisfaction Paradox. In *Kyklos*, 53, 2000, 135–152, ISSN 0023-5962
9. SUMMER M., NIEDERMAN, F. 2003-2004 The impact of gerner differences on job satisfaction, job turnover, and career expariences of information systems professionals, In *Journal of Computer Information Systems*, Winter 2003-2004, str. 29 – 39, ISSN 1646-3692
10. TIAN-FOREMAN, W., 2009, Job satisfaction and turnover in the Chinese retail industry, In *Chinese Management Studies*, Vol. 3, No. 4, 2009, s. 356-378, ISSN 1750-614X
11. WEISS D.J., DAVIS R.D., ENGLAND G.W., LOFQUIST L.F., 1967, Manual for Minnesota satisfaction questionnaire, University of Minnesota 1967, dostupne na internete: <http://www.psych.umn.edu/psylabs/vpr/pdf_files/Monograph%20XXII%20-%20Manual%20for%20the%20MN%20Satisfaction%20Questionnaire.pdf>

Adresa a kontaktné údaje autorov

Ing. Maroš Kaleta
Inštitút manažérskych systémov so sídlom v Poprade
Francisciho 910/8
058 01 Poprad
Tel.:
E-mail: maros.kaleta@umb.sk

Nikola Varechová
Slovinky 12
053 40 Slovinky
Tel: +421-52-4262322
E-mail: varechova.nikola@centrum.sk

VZOR PRÍSPEVKU

Názov príspevku (Arial 14, bold)

The topic of article in English (Arial 12, normal, kurzíva)

Meno a priezvisko autora (Arial 12, bold)

Abstract (Arial 10, bold)

The text of abstract (up to 10 lines – Arial 10, normal)

Key Words (Arial 10, bold)

Key words (Arial 10, normal)

Abstrakt (Arial 10, bold)

Text abstraktu (5 až 10 riadkov – Arial 10, normal)

Kľúčové slová (Arial 10, bold)

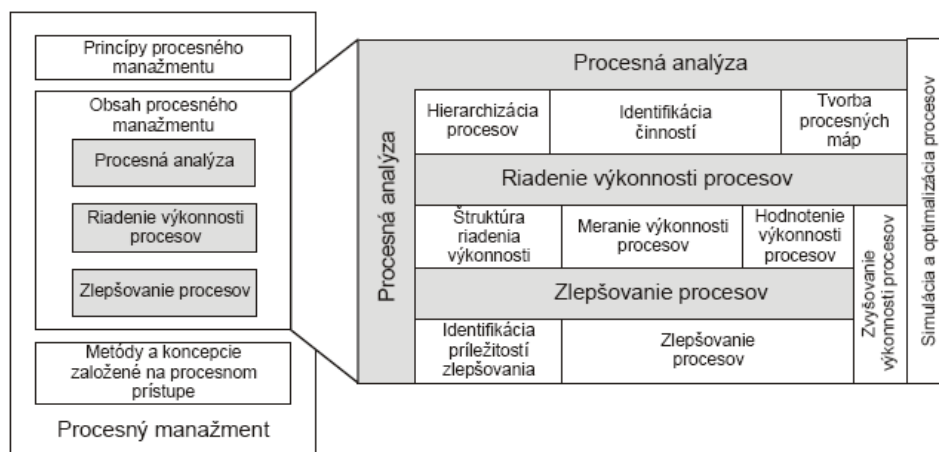
Kľúčové slová (Arial 10, normal)

JEL Classification: (Arial 10, bold) H10 (Arial 10, normal) http://www.aeaweb.org/journal/jel_class_system.php

Úvod (Arial 12, bold)

Text (Arial 10, normal, odsadenie prvého riadku 0,75 cm, riadkovanie jednoduché, medzera pred a za riadkovaním odseku 3 pt)

Obrázok 1: Model obsahu procesného manažmentu (Arial 10, normal)



Prameň: Závadský, 2005, s. 13. / Vlastné spracovanie / Vlastné spracovanie podľa Závadský, 2005, s. 13. (Arial 10, normal). Obrázky vypracovať v editore MS Word alebo vkladať vo formáte jpg alebo png priamo do textu príspevku.

1. Kapitola (Arial 12, bold)

Text (Arial 10, normal, odsadenie prvého riadku 0,75 cm, riadkovanie jednoduché, medzera pred riadkovaním 3 pt, za 0 pt)

$$TC = FC + VC \quad (1)$$

Vzorcie sa uvádzajú štandardným spôsobom, text vzorca, ak je vypracovaný v inom editore, môže byť napísaný iným typom písma ako je Arial 10 normal. Vzorcie sa čísloujú na pravej strane riadku v okrúhlych zátvorkách.

1.1 Podkapitola (Arial 10, bold)

Text (Arial 10, normal, odsadenie prvého riadku 0,75 cm, riadkovanie jednoduché, medzera pred riadkovaním 3 pt, za 0 pt)

Tabuľka 2: Názov tabuľky(Arial 10, normal)

Prameň: Závadský, 2005, s. 13. / Vlastné spracovanie / Vlastné spracovanie podľa Závadský, 2005, s. 13. (Arial 10, normal).

Číslovanie:

14.Každý proces pozostáva z takej množiny činností, kde každá činnosť vyvoláva spotrebu zdrojov ($r \cdot K; w \cdot L$), kde r je cena kapitálu a w je cena práce.

15.Každá činnosť v podniku, ktorá vyvoláva spotrebu zdrojov (K, L), je súčasťou hlavného alebo podporného procesu.

16.Každú činnosť daného podnikového procesu je možné časovo ohodnotiť aspoň v intervalovom vyjadrení (stredná hodnota a odchýlka; minimálna, stredná a maximálna hodnota)

Text (Arial 10, normal, odsadenie prvého riadku 0,75 cm, riadkovanie jednoduché, medzera pred riadkovaním 3 pt, za 0 pt)

Odrážky:

- Každý proces pozostáva z takej množiny činností, kde každá činnosť vyvoláva spotrebu zdrojov ($r \cdot K; w \cdot L$), kde r je cena kapitálu a w je cena práce.
- Každá činnosť v podniku, ktorá vyvoláva spotrebu zdrojov (K, L), je súčasťou hlavného alebo podporného procesu.
- Každú činnosť daného podnikového procesu je možné časovo ohodnotiť aspoň v intervalovom vyjadrení (stredná hodnota a odchýlka; minimálna, stredná a maximálna hodnota)

Text (Arial 10, normal, odsadenie prvého riadku 0,75 cm, riadkovanie jednoduché, medzera pred riadkovaním 3 pt, za 0 pt)

Záver (Arial 12, bold)

Text (Arial 10, normal, odsadenie prvého riadku 0,75 cm, riadkovanie jednoduché, medzera pred riadkovaním 3 pt, za 0 pt)

Zoznam použitej literatúry (Arial 12, bold)

17. POWER, B. 2007. Michael Hammer's Process and Enterprise Maturity Model. [online]. Dostupné na internete: <http://www.bptrends.com/publicationfiles/07-07-ART-HammersPEMM-Power-final1.pdf>
18. PRNO, I. 2003. Metodika analýzy a syntézy systémov. Turany : P+M, 2003. 204 s. ISBN 80-968742-3-3.
19. RECKER, J. ROSEMAN, M. INDULSKA, M. GREEN, P. 2009. Business Process Modeling – A Comparative Analysis. In Journal of the Association for Information Systems, roč. 10, 2009, ISSN 1536-9323, č. 4, s. 333 – 363.

Text (Arial 10, normal, odsadenie prvého riadku 0,75 cm, riadkovanie jednoduché, medzera pred riadkovaním 3 pt, za 0 pt)

Adresa a kontaktné údaje autora/ov (Arial 12, bold)

prof. Ing. Meno a Priezvisko, PhD.

Názov organizácie

Adresa

PSČ Mesto

Tel.: +421-XX-XXXXXXX

E-mail: veronika.planá@trinit.sk

(Arial 10, normal)

Pokyny pre prispievateľov

Okraje dokumentu

2,5 cm z každej strany

Jazyk

Slovenský, Český, Anglický, Ruský

Adresa pre zasielanie príspevkov

vusem@vusem.sk

Vzor príspevku nájdete na:

www.vusem.sk

Vedecký redaktor posúdi predložené texty z hľadiska obsahového zamerania a rozhodne o predložení príspevku na schválenie dvom nezávislým recenzentom. Zaslaním dáva autor súhlas na jeho publikovanie v rámci tohto vedeckého časopisu. Autor prehlasuje, že text je pôvodný a má k nemu plné autorské právo, vrátane oprávnení s ním disponovať. Redakcia si vyhradzuje právo výberu fotodokumentácie k jednotlivým príspevkom. Text príspevku musí byť napísaný v textovom editore MS Word. Citácie sa upravujú podľa ISO 690 a musia mať všetky náležitosti. Za presnosť údajov o použitej literatúre zodpovedá autor. Zoznam literatúry sa uvádza na konci článku a usporiada sa podľa abecedy. Obrázky, grafy a tabuľky sa číslujú poradovým číslom priebežne. Matematické výrazy a vzorce majú byť napísané zreteľne a podľa zaužívaných zvyklostí.