

Manažment v teórii a praxi

on-line odborný časopis
o nových trendoch
v manažmente

<http://casopisy.euke.sk/mtp>

PHF EU
ISSN 1336-7137

ročník 7, 2011
číslo 3

Manažment v teórii a praxi

on-line odborný časopis o nových trendoch v manažmente

ISSN 1336-7137

Odborné zameranie

Zámerom časopisu je vytvoriť priestor pre autorov z vedecko-výskumných a vzdelávacích inštitúcií, ako aj pre autorov z podnikovej praxe, ktorí sa chcú podeliť so svojimi výsledkami výskumov, skúsenosťami, postrehmi. Časopis publikuje odborné recenzované príspevky, analýzy, komentáre a diskusie z oblasti podnikového manažmentu, manažmentu organizácií verejnej správy, strategického riadenia podniku, personálneho manažmentu, manažmentu výrobného procesu, manažmentu zmien, manažmentu kvality, organizačnej kultúry, manažmentu znalostí, vzdelávania, informačného manažmentu, informačných systémov a technológií v riadení.

Adresa redakcie

Ekonomická univerzita v Bratislave, Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach,
Katedra manažmentu

Tajovského 11, 041 30 Košice, Slovenská republika

tel.: +421 55 622 38 14 fax: +421 55 633 06 20

<http://casopisy.euke.sk/mtp>

e-mail redakcie: mtpredakcia@euke.sk

Editor

doc. Ing. Peter Mesároš, PhD.

Redakčná rada

Dr. h. c. prof. RNDr. Michal TKÁČ, CSc.

doc. Ing. Peter Mesároš, PhD.

doc. Ing. Štefan ČARNICKÝ, PhD.

doc. PhDr. Mgr. Alena BAŠISTOVÁ, PhD.

prof. Ing. Ladislav BLÁŽEK, CSc.

doc. Ing. Petr SUCHÁNEK, PhD.

doc. PhDr. Růžena LUKÁŠOVÁ, CSc.

doc. Ing. Martin MIZLA, CSc.

doc. Ing. Petr DOUCEK, CSc.

Luc VIERENDEELS, MSc BA

Dostupnosť

URL: <http://casopisy.euke.sk/mtp>

Grafický návrh a redakčné spracovanie on-line

doc. Ing. Peter Mesároš, PhD.

Vydavateľ

Katedra manažmentu, Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach

Ekonomická univerzita v Bratislave

Tajovského 11, 041 30 Košice, Slovenská republika

tel.: +421 55 622 38 14 fax: +421 55 633 06 20

<http://www.euke.sk> <http://casopisy.euke.sk/mtp>

Jazyk vydania a periodicita

Redakcia prijíma na publikovanie príspevky v slovenskom, českom a anglickom jazyku. Všetky príspevky sú recenzované.

Časopis vychádza štvrtročne.

Ďalšie vydanie: december 2011

OBSAH ČÍSLA 3/2011

KREATÍVNE RIEŠENIE PROBLÉMOV V PODNIKU: METÓDY A POUŽITIE <i>Vesna ČANČER</i>	4
PROJEKTOVÝ MANAŽMENT PODĽA PRINCE2 (II. ČASŤ) <i>Lucia DEMJANOVÁ</i>	13
KLASICKÝ A NOVODOBÝ POHĽAD NA FAKTORY KONKURENCIESCHOPNOSTI <i>Daniela ROMANOVÁ</i>	23
E-BUSINESS JAKO KLÍČ K ROZVOJI PRŔÍHRANIČNÍHO CESTOVNÍHO RUCHU <i>Kateřina VESELÁ – Jarmila ŠEBESTOVÁ</i>	33
FACILITY MANAGEMENT A MOŽNOSTI JEHO UPLATNENIA VO VEREJNOM SEKTORE <i>Soňa JIRÁSKOVÁ</i>	42
MODERNÝ SYSTÉM ODMEŇOVANIA RIADIAČICH PRACOVNÍKOV ZALOŽENÝ NA KONCEPCII EKONOMICKEJ PRIDANEJ HODNOTY <i>Zuzana ZÁVARSKÁ</i>	49
PRÁVNA KULTÚRA A ENVIROMENTÁLNY MANAŽÉR <i>Emil ČERKALA – Vladimír LALÍK</i>	59
SYSTÉM MANAŽÉRSTVA BEZPEČNOSTI POTRAVÍN PODĽA NORMY STN EN ISO 22000:2006 A HACCP <i>Marek ŠOLC</i>	64
ELEKTRONICKÁ DIAĽNIČNÁ NÁLEPKA A JEJ POROVNANIE S ĎALŠÍMS SPÔSOBMÍ VÝBERU DIAĽNIČNÉHO POPLATKU <i>Viktória VALACHOVIČOVÁ</i>	74
RECENZIA PUBLIKÁCIE „FIREMNÉ PLÁNOVANIE“ <i>Grznár, M. – Šinský, P. – Marsina, Š.</i>	83

KREATÍVE RIEŠENIE PROBLÉMOV V PODNIKU: METÓDY A POUŽITIE

CREATIVE PROBLEM SOLVING IN ENTERPRISES: METHODS AND APPLICATIONS

Vesna ČANČER

ABSTRACT

With the aim to support enterprises to define problems, produce and choose creative and useful ideas and to verify them, this article proposes an array of easy-to-use techniques for creative problem solving, broken down by the creative problem solving phases and the main functions. By considering the main purposes and characteristics of the considered techniques, and by utilizing the conclusions of experts in practice and own experience, we made a choice of example cases for each of the selected techniques and methods. We also briefly introduce several example cases of business creative problem solving in enterprises showing the mutual assistance of creative techniques and multi-criteria decision-making methods in problem solving.

Keywords: creative problem solving, idea, multi-criteria decision-making, enterprise, teaching

ABSTRAKT

S cieľom podporiť podniky pri definovaní problémov, vytvárať a zvoliť kreatívne a užitočné nápady a overiť ich, tento článok navrhuje celý rad ľahko použiteľných postupov pre tvorivé riešenie problémov, členené podľa fáz tvorivého riešenia problémov a hlavných funkcií. Tým, že zvažuje hlavné ciele a charakteristiky posudzovaných techník, s využitím záverov odborníkov z praxe a vlastných skúseností, vybrali sme si vzorové príklady na každú z vybraných techník a metód. Tiež stručne predstavíme niekoľko prípadov tvorivého riešenia problémov v podnikoch, ktoré znázorňujú vzájomnú podporu kreatívnych techník a multikriteriálnych rozhodovacích metód pri riešení problémov.

Kľúčové slová: kreatívne riešenie problémov, nápad, multikriteriálne rozhodovanie, podnik, učenie

JEL classification: A22, D83, L26, M53

INTRODUCTION

Enterprises face problems finding the information and tools to support both individual and group thinking in order to define problems, produce creative and useful ideas and perform solutions by using the methods of creative problem solving. To address the questions regarding creativity, they can use the services of several agencies and facilitators with creative thinking licensed coaches; in the extensive literature on creativity (e.g. [2, 4 9,

12]) they can find instructions from several viewpoints on how to strengthen creativity and innovative capability. They can also use university students to transfer knowledge to enterprises [3]. This article arises from the suggestion to teach current and potential decision makers in enterprises to define problems/opportunities/solutions, to generate and choose creative and useful ideas and to verify them by themselves. The intended learning outcomes are meant for problem solvers where the person – the subject (an individual or a group) is trying to solve a problem – an object – in a creative way. Furthermore, enterprises are generally interested in people who adopt creativity as a life-style, and are creative at work, at home and everywhere (e.g. inventors, advertisers). Artistic persons are relevant especially for service enterprises that deal with advertising, cultural events etc.

According to Isaksen et al. [8], Creative Problem Solving (CPS) is the framework process of solving problems, which includes the techniques of creative and critical (e.g. decision) thinking with the aim of designing and developing new and useful outcomes. These can include sensible and important changes and opportunities. The CPS process is applicable for problem solving that requires creativity. It is a methodological framework, which is designed to achieve goals, support problem solvers with the use of creativity, overcome blockages to personal and organizational creativity, and to increase creative performance.

Several descriptions of the CPS process can be found in existing literature [4, 8, 12]. For example, according to Vidal [12], the five steps of the CPS approach are: fact finding, problem finding, idea finding, solution finding and acceptance finding. According to Isaksen et al. [8], CPS is an operational model consisting of three major components: understanding the problem, generating ideas and planning an action. To attain the basic abilities to define problems, produce and choose creative and useful ideas and to verify them, the CPS process can involve the following phases [4]:

- I. *Problem/opportunity definition.* The activity area is defined, alternative definitions of problems/opportunities are devised and one or more of these are chosen and precisely defined.
- II. *Generating ideas.* Besides generating many ideas, they can be – to some extent – decomposed, analyzed, verified and systematized, ranked, defined and evaluated.
- III. *Choosing ideas/opportunities/solutions.* The most promising ideas are developed; the final choices are made.
- IV. *Solution implementation.* Potential blockages are foreseen, together with strategies for their elimination or reduction. A detailed plan of activities is drawn up.

According to Cook [4], creativity is 80 percent context (culture, leadership style and values; structures and systems; skills and resources) and 20 percent technique. This article proposes an array of easy-to-use techniques, broken down by the CPS phases. They are selected for enterprises, where both convergent and divergent thinking [10] flourishes. Furthermore, this article offers a menu of the main functions and purposes of applications of the selected CPS techniques, together with the minimal duration needed to perform each technique. By considering the main purposes and characteristics of the considered techniques, and by utilizing the conclusions of experts in practice about their suitability, and on the bases of own experience, we also constructed a menu of applications of the CPS techniques and methods, used most frequently – we made a choice of example cases for each of them; besides, the application area is defined as the prevailing type of business management. We also briefly introduce selected example cases of business CPS in Slovenian enterprises showing the mutual assistance of creative techniques and operations research methods in problem solving. Finally, we discuss the possibilities of the engagement of self-motivated problem solvers with appropriate knowledge on the CPS techniques and methods as coordinators in solving the problems that appear or are found in enterprises.

A SELECTION OF TRADITIONAL METHODS FOR CPS

A wide variety of traditional methods for strengthening individual and group creativity has been outlined in existing literature [2, 4, 9, 12]. In practice, it is enough to select the most appropriate ones primarily based on their function, the nature and professional pretentiousness of the problem and the problem solvers expertise. The selections provided in tables 1 – 4 include fast [9] and easy-to-use techniques and methods; these characteristics are of special importance if enterprises want to use them in everyday problem solving.

A menu of selected creative techniques and operations research methods broken down by the CPS phase is presented in Table 1:

- The tools and approaches for a mess, fact and problem/opportunity finding and definition, based on questions (W, 5 Ws & H, why, the five whys) and visualization (mind mapping, cognitive mapping – fishbone diagrams, outcome checklists),
- The creative thinking tools and approaches (verbal and written) for the generating, decomposing and analyzing of ideas/opportunities/solutions (brainstorming, brain-writing, idea-writing, nominal technique, forced relationships, attribute listing, morphological analysis, and checklists, W),
- The creative and operations research methods for the evaluation, selection and verification of ideas/opportunities/solutions. Besides pair-wise comparisons, balance sheets and nominal technique, we emphasize the multi-criteria decision-making (MCDM) methods. Special attention is given to the methods based on one of the most widely applied sets of multi-criteria methods – multi-attribute value (or utility) theory – for a detailed description see [1, 5], e.g. SMART, and other approaches (for example, SWING, SMARTER) [7], and the Analytic Hierarchy Process (AHP) method – with pair-wise comparisons as the main characteristic [11]. They are considered to be indispensable tools in problem solving, especially in the phase of choosing alternatives to select and verify possible solutions to the problem. When solving problems with MCDM methods, decision-makers are encouraged to follow one of the MCDM procedures. We have already adapted the original procedures created for a particular MCDM method so that they can be used for more MCDM methods, based on assigning weights [6]. When MCDM, using the group of methods based on assigning weights, follows the first two CPS phases, the decision-making phase can involve the following steps: problem structuring, measuring local alternatives' values, criteria weighting, synthesis and ranking, and sensitivity analysis,
- The systematic tools and approaches that support solution implementation, which is possible in practical problem situations: balance sheets, checklists and critical path analysis can be used in the fourth phase of the CPS process.

Table 1 Selected creative techniques and operations research methods for problem solving

CPS phase	Methods
I. PROBLEM/OPPORTUNITY DEFINITION	W, 5 Ws & H, why, the five whys; mind mapping, cognitive mapping, fishbone diagrams, outcome checklists
II. GENERATING IDEAS	Brainstorming, nominal technique, brain-writing, idea-writing, forced relationships, attribute listing, morphological analysis, W, mind mapping, checklists
III. CHOOSING IDEAS	Multi-criteria decision-making, pair-wise comparisons, balance sheets, nominal technique
IV. SOLUTION IMPLEMENTATION	Balance sheets, checklists, critical path analysis

In order to support problem solvers in practice when selecting the most appropriate CPS method, we constructed Table 2: a menu of the main functions and purposes of applications of the selected CPS techniques, together with the minimal duration needed to perform each of them. We completed it by compiling the theoretical backgrounds, the research findings of acknowledged scientists that use and facilitate CPS in practice [2, 4, 9, 12], and on the bases of own experience acquired when facilitating CPS with current and potential problem solvers in enterprises.

Table 2 Functions and duration of selected techniques for the first and the second CPS phase in enterprises

Technique	Function	Minimal duration in minutes
W	Problem definition, problem analysis, obtaining more information about the problem, extensive description of the problem, finding the very heart of the problem, generating ideas	15
5 Ws & H	Problem definition, considering the problem from multiple view-points, problem redefinition	20
Why	Finding the core of the problem, problem redefinition, seeking possible solutions to problems	10
5 Whys	Finding the core of the problem, considering the problem from multiple view-points, seeking possible solutions to problems	10
Mind mapping	Problem definition, classification, problem/idea analysis, decomposing	20
Cognitive mapping	Problem definition, seeking possible solution to problems	30
Fishbone diagrams	Finding the reasons of the problem, idea specification	30
Outcome checklists	Problem definition, verification and systematization, producing ideas	15
Forced relationships	Problem finding, producing ideas	5
Brainstorming	Producing and evaluating ideas	30
Nominal technique	Defining and evaluating ideas	60

Brain-writing	Producing, defining and evaluating ideas	30
Idea-writing	Producing, defining, evaluating and ranking ideas	20
Attribute listing	Decomposing problems, producing ideas for improvements	15
Morphological analysis	Decomposing problems, producing combinations of characteristics/ideas	30

APPLICATIONS OF CPS IN ENTERPRISES

By considering the main purposes and characteristics of the CPS techniques and methods, and by utilizing the conclusions of experts in practice regarding the suitability of different CPS techniques and methods and own experience, we also constructed a list of applications of the ones that have been used most frequently in the last three years of our engagement in facilitating; it is presented in tables 3 and 4. The application area is defined as the prevailing type of business management.

Table 3 Selected applications of creative techniques in CPS in enterprises

Technique	Business management type	Application
W	Human resources	The selection of professional collaborator
	Marketing	How to market a new product, how to increase demand for existing products
	Project	Opening of a new agency
5 Ws & H	Financial	How to obtain funds for starting business
	Project	Enterprise foundation
	Human resources	How to motivate employees
	Marketing	Advertising of trademarks
Why	Innovation	Introduction of a new product
	Marketing	Sales decrease
	Financial	How to obtain funds to build infrastructure
5 Whys	Engineering	Engine troubles
	Marketing	How to increase demand for existing product, the recognition of a product
Mind mapping	Marketing	Influence advertizing factors
	Human resources	How to employ young experts
Cognitive mapping	Project	Opening of a new tourist agency
	Program	Renovation of production program
Fishbone diagrams	Marketing	Market share decreasing, how to increase demand
	Crisis	Bankruptcy
Outcome checklists	Human resources	The selection of new collaborators
Forced relationships	Customer relations	How to keep customers
Brainstorming	Marketing	How to increase market recognition, advertising of new and existing products
	Innovation, design	Product development
Nominal technique	Risk	Investment decisions
Brain-writing	Customer relations	How to increase the number of customers
	Marketing	How to increase sales, market recognition
	Innovation, design	Product development
	Cost	How to decrease costs
	Human resources	How to motivate employees
Idea-writing	Logistics	How to improve the transport of goods
	Customer relations	How to attract customers
	Human resources	How to reward successful employees
Attribute listing	Human resources	The selection of professional collaborator, how to motivate employees
	Program	Production program renovation
	Design	Product renovation
Morphological analysis	Marketing	Sales decrease, how to advertise products, expansion to foreign markets
	Human resources	The selection of professional collaborator, how to motivate employees

Table 4 Selected applications of MCDM in CPS in enterprises

Multi-criteria decision-making method	Business management type	Application: The selection of the most appropriate...
AHP	Financing	... funding of infrastructure
SMART	Human resources	... way of motivation
SMART	Project	... legal form of the enterprise foundation
AHP	Customer relations	... customer relationship management software
SMART, SMARTER	Marketing	... way of trademark advertising, expansion to foreign markets

Let us briefly introduce selected example cases of business CPS in enterprises by showing how several creative techniques and the MCDM methods can be used in problem solving.

Problem/opportunity definition and decision-making

The W technique was used to describe the causes of the selection of the most appropriate Customer Relationship Management (CRM) software by asking questions, which were answered in detail. The AHP method [11] was used to solve the problem with respect to different criteria.

The Why technique was used to substantiate the problem regarding obtaining the funds for building the energetic infrastructure. Then the AHP method was used to select the most appropriate way to obtain the funds.

The 5 Ws & H technique was used in a medium-sized enterprise to define and better understand the problem of advertising their trademarks. The responses were examined and used to select the redefinition that best captured the problem. Multi-criteria decision-making using the computer supported methods based on an interval (SMART) and ordinal (SMARTER) scale [7] was performed to assess the alternatives defined in the last answer. Similarly, the 5 Ws & H technique was used to redefine the problem regarding the establishment of a small enterprise. The methods based on interval scale were used to select the most appropriate legal form of enterprise foundation.

Generating ideas and decision-making

The combination of brainstorming and MCDM was applied to solve - among many other problems - the recognition problem. The result of the evaluation phase of brainstorming – the criteria table can be used as the basis of the input into MCDM.

Furthermore, morphological analysis and MCDM were applied to solve the problem of the expansion to foreign markets. Original combinations of characteristics were evaluated with MCDM methods by using the computer-supported methods based on the interval and ordinal scale [7].

Problem definition, generating ideas and decision-making

The W technique, mind mapping and fishbone diagrams were used to define the problems and opportunities regarding the types of advertising in a small enterprise. To decompose the problem, attribute listing and a morphological analysis were used. In attribute listing, attributes were determined (the type of advertising, extent, frequency, image, music), the current situation was noted down and possible changes were found. Possible solutions for solving the above-mentioned problem were found via morphological analysis as the combinations of characteristics of the categories (medium, means, type, target group, time, and extra benefits). Again, the multi-criteria decision-making was performed with respect to costs and benefits by using the computer-supported methods based on the interval and ordinal scale.

The 5 Ws & H technique was used to define the problem regarding the motivation of employees. Brain-writing was used to produce ideas how to motivate employees. Attribute listing was used to suggest improvements to current situation, and morphological analysis was used to produce the combinations of characteristics – to obtain new ways of motivation. The most appropriate ways of motivation were selected by using the Simplified Multi-Attribute Technique (SMART).

CONCLUSIONS

In everyday business practices, many problems are ill-defined and consequently poorly structured. They are open and broad. Problem solvers should be taught how to use the selected methods for problem/opportunity definition, for individual and group generating, decomposing and analyzing of creative and useful ideas and how to use the appropriate decision-making methods when selecting and verifying possible solutions. With adopted knowledge about the selected methods for creative problem solving and the acquired ability to understand and use the selected methods to support decision-making in solving practical business problems, they can act as coordinators in practical problem situations. The methods, selected in this article, may encourage problem solvers to develop their own techniques in practical problem situations.

This way of creative problem solving means a step forward from facilitated modeling: it is not necessary to include an external facilitator to solve every problem. When there is at least one participant in a management group who has CPS knowledge, understanding, abilities and skills, he/she can compensate the external facilitator in (daily) problem situations.

The real-life examples and study cases introduced in this article show that the mutual assistance of creative and MCDM tools and approaches can increase the ability to solve problems individually and in groups, on the basis of the capability of creative interdisciplinary co-operation, intuition, practical experience, interdependence of knowledge on content and methods, as well as continuous updating.

REFERENCES

1. BELTON, V., STEWART, T. J.: *Multiple Criteria Decision Analysis: An Integrated Approach*. Boston, Dordrecht, London: Kluwer Academic Publishers, 2002. ISBN 0-79-237505-X

2. BOULDEN, G. P.: *Thinking Creatively*. London, New York, Munich, Melbourne, Delhi: Dordrecht: Dorling Kindersley, 2002. ISBN 0-7513-3844-3
3. CLARK, G., DAWES, F., HAYWOOD, A., McIAUGHLIN, T.: Students as Transfers of Knowledge: The Problem of Measuring Success. *International Small Business Journal*, Vol. 26, 2008, No. 6, pp. 735-758, ISSN 0266-2426
4. COOK, P.: *Best Practice Creativity*. Hampshire: Gower Publishing Limited, 1998. ISBN 0-566-08027-3
5. ČANČER, V.: *Analiza odločanja (Decision-making analysis. In Slovene)*. Maribor: University of Maribor, Faculty of Economics and Business, 2003. ISBN 961-6354-29-9
6. ČANČER, V., MULEJ, M.: The Dialectical Systems Theory's Capacity for Multi-Criteria Decision-Making. *Systems research and behavioral science*, Vol. 27, 2010, No. 3, pp. 285-300. ISSN 1092-7026
7. Helsinki University of Technology: *Web-HIPRE help*. <http://www.hipre.hut.fi>, consulted June 2011.
8. ISAKSEN, S. G., DORVAL, K. B., TREFFINGER, D. J.: *Creative Approaches to Problem Solving*. Dubuque, IA: Kendall/Hunt, 1994.
9. PEČJAK, V.: *Poti do novih idej – Tehnike kreativnega mišljenja (Ways to new ideas – The creative thinking techniques)*. Ljubljana, Piran, Beograd: D. Sakan. New Moment, 2001, No. 16. ISSN 1580-1322
10. RUNCO, M. A.: *Divergent Thinking*. Norwood, NJ: Ablex Publishing Corporation, 1991. ISBN 0893917001
11. SAATY, T. L.: *Decision Making for Leaders*. Pittsburgh: RWS Publications, 1999. ISBN 0-9620317-8-X
12. VIDAL, R. V. V.: *Creative and Participative Problem Solving – The Art and the Science*. Copenhagen: Technical University of Denmark, Informatics and Mathematical Modelling. e-book, available Sept. 2006. <http://www2.imm.dtu.dk/vvv/CPPS/index.htm>, consulted June 2011.

ABOUT THE AUTHOR

VESNA ČANČER, PhD in Economic and Business Sciences, is an Associate Professor of Quantitative Economic Analyses at the University of Maribor's Faculty of Economics and Business. She gives lectures in Decision Analysis and Creative Problem Solving Methods on undergraduate level, Research methods on postgraduate MSc level, and Quantitative Methods in Economic and Business Sciences on postgraduate PhD level. Her research focuses primarily on creative problem solving methods, multi-criteria decision analysis, systems thinking, and their applications in economy and business.

Address:

Vesna Čančer

University of Maribor

Faculty of Economics and Business Maribor

Razlagova 14

2000 Maribor

SI-Slovenia

Phone: +386 2 2290 314

fax: +386 2 251 04 61

e-mail: vesna.cancer@uni-mb.si

PROJEKTOVÝ MANAŽMENT PODĽA PRINCE2 (II. ČASŤ)

PROJECT MANAGEMENT BASED ON PRINCE (PART 2)

Lucia DEMJANOVÁ

ABSTRAKT

Príspevok sa zaoberá metodikou projektového riadenia PRINCE2 (Projects in a Controlled Environment) a je pokračovaním predchádzajúceho článku s rovnomeným názvom. Článok je venovaný 7 témam v metodike PRINCE2, vytýčeniu výhod a obmedzení danej metodiky projektového riadenia a v neposlednom rade je obsahom článku porovnanie PRINCE2 s PMBOK a IPMA.

Kľúčové slová: projekt, projektový manažment, prince2, témy prince2, výhody a obmedzenia

ABSTRACT

The paper deals with project management methodology PRINCE2 (Projects in a controlled Environment) and is a continuation of the previous article of the same name. Article deals with 7 topics in the PRINCE2 methodology, lists the advantages and limitations of the project management methodology, and compares PRINCE2 with PMBOK and IPMA.

Keywords: project, project management, prince2, prince2 issues, advantages and limitations

JEL klasifikácia: M19

Úvod

Problematika projektového manažmentu je v súčasnosti veľmi aktuálna, nakoľko riešenie úloh s charakteristikami ako relatívna krátkodobosť, jednorazovosť, neopakovateľnosť a sledovanie konkrétneho cieľa sa týka asi každej organizácie. Tento príspevok je pokračovaním predchádzajúceho článku venovanému projektovému manažmentu podľa metodiky PRINCE2 a cieľom príspevku je charakteristika siedmich tém PRINCE2, vytýčenie výhod a obmedzení danej metodiky a v neposlednom rade porovnanie PRINCE2 s PMBOK a IPMA.

SEDEM tém PRINCE2

Témy v metodike PRINCE2 predstavujú také aspekty projektového manažmentu, ktoré musia byť neustále sledované. Projektový manažér, ktorý im bude venovať patričnú pozornosť, bude schopný plniť svoje úlohy na profesionálnej úrovni. Tieto témy sú navzájom previazané a spolu tvoria jeden integrovaný celok (Tabuľka 1).

Tabuľka 1 Sedem tém PRINCE2

Anglický názov	Slovenský preklad	Ponúka odpoveď na otázky:
Business Case	Zdôvodnenie projektu	Prečo?
Organization	Organizácia	Kto?
Quality	Kvalita	Čo?
Plans	Plány	Ako? Koľko? Kedy?
Risk	Riziko	Čo ak?
Change	Zmena	Aký je vplyv/dôsledok?
Progress	Progres	Kde sme teraz? Kam ideme? Má sa pokračovať?

Zdroj: spracované podľa OGC, 2009; Boucher, 2009

Zdôvodnenie projektu

Jedným z princípov PRINCE2 je neustále podnikateľské opodstatnenie. Dokument, v ktorom je podnikateľské opodstatnenie písomne podložené je Business Case, teda Zdôvodnenie projektu. Tento dokument opisuje dôvody pre realizáciu projektu pri určitých odhadovaných nákladoch, riziku a očakávaných prínosoch.

Business Case predstavuje optimálny mix informácií pre rozhodnutie, či je projekt žiaduci, realizovateľný a dosiahnuteľný. Vypracováva sa na začiatku a aktualizuje sa počas celého trvania projektu. Vypracováva a aktualizuje ho projektový manažér, pričom zodpovednosť zaň má výkonný riaditeľ projektu. Business case formálne schvaľuje projektová rada.

Obyčajne po obsahovej stránke pozostáva z nasledujúcich častí:

- *celkový záver*;
- *dôvody pre realizáciu projektu* – ideálne by sa malo poukázať na tie súvislosti, ako realizácia a výsledky tohto projektu dopomôžu k napĺňaniu podnikovej stratégie a dosiahnutiu podnikových cieľov;
- *podnikateľské možnosti* – môžu byť rozdelené na tri základné možnosti: nerobiť nič, urobiť minimum alebo urobiť niečo. Možnosti sa líšia hlavne vo veľkosti investícií a očakávaných prínosoch;
- *očakávané prínosy* – prínosy by sa mali viazať na podnikovú stratégiu a ciele, mali by sa spájať s výstupmi a výsledkami projektu, mali by byť kvantifikovateľné, merateľné a identifikovateľné. Za identifikáciu prínosov je zodpovedný hlavný používateľ a výkonný riaditeľ projektu zabezpečuje, že dané prínosy majú ekonomické opodstatnenie a spájajú sa podnikovou stratégiu a cieľmi;
- *očakávané nevýhody* – jedná sa o výsledky projektu, ktoré negatívnym spôsobom ovplyvnia nejakú zainteresovanú stranu (napr. znížená produktivita počas zavádzania nového systému) a mali by byť vyjadrené aj kvantitatívne;
- *časový harmonogram* – vedenie bude v tejto súvislosti zaujímať obdobie, ktoré bude ovplyvnené nákladmi na projekt, na aké obdobie sa robila kalkulácia nákladov a výnosov, kedy sa môžu očakávať prínosy z projektu, ktorý je najskorší a najneskorší termín začatia a termín ukončenia projektu;
- *náklady* – súčasťou má byť vytýčenie celkových nákladov vrátane nákladov na prípravu projektu, realizáciu a následne prevádzku výsledkov projektu a návrh financovania;
- *posúdenie investičnej návratnosti* – k posúdeniu investičnej návratnosti je potrebné stanoviť životnosť výstupov, zhodnotiť celkové náklady, prínosy a využiť ekonomické ukazovatele ako napr. ROI a pod.;
- *hlavné riziká* – súčasťou Business Case musia byť aj hlavné riziká, ktoré by znížili očakávané prínosy alebo zabránili úspešnému ukončeniu projektu.

Organizácia

Každý projekt potrebuje efektívne riadenie, kontrolu a komunikáciu. Vytvorenie efektívnej štruktúry projektového tímu a stratégie pre komunikáciu hneď v úvode a následne aj ich udržiavanie a spravovanie, predstavujú základ každého úspešného projektu.

Jedným z princípov metodiky PRINCE2 je definovanie rolí a kompetencií. Tieto sa môžu rôzne kombinovať, ale v konečnom dôsledku sú v projekte zastúpené tri záujmové skupiny:

- *Podnikatelia* – ich hlavnou úlohou je dohliadnuť, že projekt má podnikateľskú opodstatnenosť a bude ekonomicky efektívny, teda sledujú sa podnikateľské záujmy. V projektovej rade sleduje podnikateľské záujmy výkonný riaditeľ projektu. Rolu výkonného riaditeľa projektu môže zastávať iba jedna osoba a jej kompetencie nie je možné delegovať. Výkonný riaditeľ projektu je zodpovedný za vymenovanie ostatných členov projektového tímu, realizuje hlavné rozhodnutia a je zodpovedný za Business Case.
- *Zákazníci* – ich hlavným záujmom je sústredenie sa na produkt projektu (výstupy, výsledky a prínosy plynúce z projektu), nakoľko oni budú ich používateli. V projektovej rade sleduje záujmy zákazníkov hlavný používateľ (hlavní používatelia). Hlavný používateľ vytyčuje očakávané prínosy plynúce z projektu a monitoruje, či výstupy spĺňajú očakávania.
- *Dodávatelia* – sa zameriavajú na zdroje a špecifické schopnosti, ktoré budú potrebné k návrhu, vytvoreniu a spravovaniu výsledkov projektu bez ohľadu na to, či sa jedná o interných alebo externých dodávateľov. V projektovej rade sleduje záujmy dodávateľov hlavný dodávateľ (hlavní dodávatelia). Hlavný dodávateľ je zodpovedný za technickú integritu projektu a kvalitu dodaných výstupov z projektu.

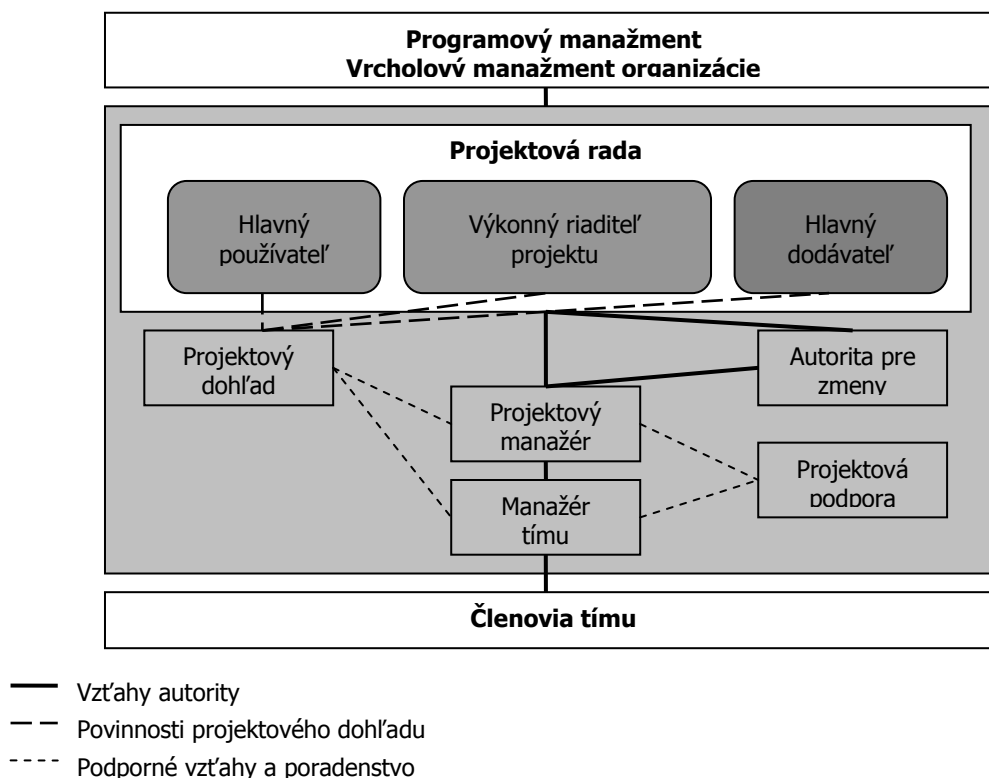
4 úrovne manažmentu projektu:

- *Vrcholový manažment organizácie alebo programový manažment* – je to úroveň manažmentu, ktorá nie je priamo súčasťou projektového tímu. Navrhne výkonného riaditeľa projektu a definuje tolerance, v ktorých bude projektová rada riadiť projekt.
- *Projektová rada* – zodpovedá za celkovú úspešnosť projektu a má za úlohu strategické riadenie projektu v rámci vytyčených tolerancií, ktoré stanovil vrcholový manažment organizácie alebo programový manažment. Schvaľuje všetky hlavné plány a zdroje, stanovuje tolerance pre jednotlivé etapy a autorizuje prípadné odchýlky v jednotlivých etapách, schvaľuje ukončenie každej etapy a začatie novej, komunikuje s ostatnými zainteresovanými stranami v projekte. Projektová rada obsahuje reprezentantov 3 záujmových skupín: výkonný riaditeľ projektu (sleduje záujmy podnikateľov), hlavný používateľ (sleduje záujmy zákazníkov) a hlavný dodávateľ (sleduje záujmy dodávateľov). Zodpovednosti členov projektovej rady nie je možné delegovať.
- *Projektový manažér* – je zodpovedný za každodenné riadenie projektu v rámci vytyčených tolerancií stanovených projektovou radou. Jeho hlavnou úlohou je zabezpečiť vytvorenie žiaduceho produktu podľa stanovených kritérií. V projekte môže byť iba jeden projektový manažér a jeho zodpovednosti nemôžu byť delegované na iné osoby a roly.
- *Manažéri tímov a členovia projektového tímu* – manažéri tímov, resp. členovia projektového tímu, sú zodpovední za tvorbu a dodanie výstupov projektu podľa stanovených kritérií. Manažérov tímov zvažuje a navrhuje projektový manažér (v malých projektoch nie sú manažéri tímov potrební). Manažéri tímov podliehajú projektovému manažérovi.

Nasledujúci obrázok (Obrázok 1) zobrazuje štruktúru projektového tímu. Okrem už spomínaných rolí, PRINCE2 rozlišuje v štruktúre projektového tímu:

- *Projektový dohľad* – projektová rada je zodpovedná za monitorovanie všetkých aspektov projektovej výkonnosti a výsledkov projektu nezávisle od projektového manažéra. Projektový dohľad môžu vykonávať členovia projektovej rady, alebo môžu za týmto účelom vymenovať iných odborníkov. Aby projektový dohľad plnil svoju úlohu, musí byť nezávislý od projektového manažéra. Zároveň má však projektový dohľad za úlohu aj poradenskú úlohu pre projektového manažéra, manažérov tímov alebo ďalších členov tímu.
- *Autorita pre zmeny* – projektová rada disponuje kompetenciami rozhodovať o situáciách, ktoré sú v rámci vytýčených tolerancií stanovených vrcholovým manažmentom organizácie alebo programovým manažmentom. Ak je projekt realizovaný vo veľmi dynamickom prostredí, tak môže byť za účelom riešenia viacerých výnimočných situácií vytýčená autorita, ktorá bude kompetentná o týchto zmenách rozhodovať (potrebné je vytýčiť presné kompetencie).
- *Projektová podpora* – môže zahŕňať administratívne služby, poradenstvo, prekladateľstvo, plánovanie, a pod. a za tieto činnosti je zodpovedný projektový manažér. Projektový manažér môže v prípade potreby tieto úlohy delegovať na špecializovaný útvar – projektová podpora. Projektová podpora by mala fungovať nezávisle od projektového dohľadu, ktorý musí byť nezávislý.

Obrázok 1 Štruktúra projektového tímu v PRINCE2



Zdroj: spracované podľa OGC, 2009; Peterka, 2010

Kvalita

Kvalita v metodike PRINCE2 je úzko previazaná s princípom orientácie na produkt. Umožňuje jednoznačné vymedzenie toho, čo má byť produktom projektu (špecifikuje sa rozsah projektu) a kritéria, podľa ktorých sa bude produkt hodnotiť a schvaľovať (kvalita). Iba na základe určenia kvalitatívnych kritérií produktu a aktivít manažmentu kvality je možné následne odhadnúť celkové náklady a časový rámec projektu.

Kvalita môže byť všeobecne definovaná ako súhrn črt a základných charakteristík produktu, človeka, procesu, služby alebo systému, ktoré zabezpečia jeho schopnosť splniť očakávania alebo uspokojiť určité potreby, požiadavky alebo normy. V PRINCE2 môže byť produktom projektu aj osoba, proces, služba alebo systém, teda kvalita sa týka všetkých produktov a ich schopnosti splniť požiadavky.

PRINCE2 sa v súvislosti s riadením kvality zameriava na tri oblasti: plánovanie, kontrola a dohľad (zabezpečenie kvality).

Plánovanie kvality je nevyhnutné k tomu, aby mohlo byť potom vôbec kontrolované. Jeho hlavným obsahom je určenie žiaducich produktov v projekte s presným určením kvalitatívnych kritérií, metód na hodnotenie kvality a zodpovedných osôb. Tieto náležitosti sú súčasťou dokumentu Popis produktu (Product description). Plánovanie kvality podľa PRINCE2 pozostáva z nasledujúcich oblastí:

- zistenie a pochopenie kvalitatívnych požiadaviek používateľov produktu,
- definovanie kritérií, na základe ktorých bude možné považovať produkt projektu za akceptovateľný, a teda spĺňajúci očakávania používateľov,
- zdokumentovanie kvalitatívnych požiadaviek a akceptačných kritérií na finálny produkt projektu v špeciálnom dokumente,
- formulácia stratégie riadenia kvality,
- vytvorenie jasných písomných dokumentov, ktoré charakterizujú kvalitatívne požiadavky na jednotlivé produkty v projekte (Products descriptions),
- zriadenie registra pre kvalitu.

Kontrola kvality sa zaoberá metódami na hodnotenie kvality a osobami zodpovednými za kvalitu a jej kontrolu.

Zabezpečenie kvality (kvalitatívny dohľad) by malo byť realizované nezávisle od projektového tímu. Kvalitatívny dohľad overuje, či je riadenie projektu primerané a či sú dodržané organizačné štandardy (alebo štandardy na úrovni programu), teda je oblasťou záujmu vedenia organizácie alebo programu.

Plány

Efektívny projektový manažment je úzko prepojený s plánovaním. Plán predstavuje dokument, v ktorom je špecifikované ako, kedy a kým budú vykonané určité úlohy. Plány predstavujú chrbtovú kosť manažérskeho informačného systému nevyhnutného pre každý projekt. Nedostatočne naplánované projekty spôsobujú frustráciu, plytvanie a zbytočnú prácu. Z toho dôvodu je nevyhnutné venovať plánovaniu primeraný čas a pozornosť. V metodike PRINCE2 sú odporúčané 3 úrovne plánov:

- *plán projektu* – je vytvorený v predprojektovej fáze v procese predprojektovej prípravy. Špecifikuje úlohy, ktoré majú byť v projekte splnené – čo (rozsah), ako, kedy, s akými nákladmi, v akej kvalite. Vytyčujú sa produkty, aktivity a zdroje potrebné pre projekt. Plán projektu dopĺňa Business Case a slúži pre projektovú radu ako základ pre monitorovanie progresu počas celého priebehu projektu;
- *plán etapy* – sa vytvára postupne pre každú etapu projektu. Po obsahovej stránke je podobný ako plán projektu, avšak jednotlivé úlohy sú naplánované detailnejšie pre potreby projektového manažéra pre každodenné riadenie. Plán nasledujúcej etapy vytvára projektový manažér na konci aktuálnej etapy;

- *plán tímu* – vytvára manažér tímu pre potreby riešenia určitej úlohy, resp. pre riešenie pracovného balíka. Podľa metodiky PRINCE2 je tento typ plánov dobrovoľný a nie je presne špecifikovaný ani jeho formát a obsah.

Okrem troch úrovní plánov PRINCE2 rozlišuje aj plán výnimky. Plán výnimky nahrádza vo výnimočných situáciách, kedy nepredvídané okolnosti spôsobili odchýlky od pôvodného plánu, plán etapy alebo plán projektu.

PRINCE2 uplatňuje pri plánoch princíp orientácie na produkt. Preto sa plánovanie podľa PRINCE2 zaoberá v prvom rade definovaním a analýzou produktov projektu a následne sa identifikujú aktivity potrebné k zhotoveniu produktov, pripravujú sa odhady (potrebných zdrojov, času, nákladov, ...), pripravuje sa časový harmonogram a analýza rizík. Pri plánovaní sa využívajú rôzne manažérske metódy a techniky (napr. Ganttov diagram, metóda kritickej cesty, mentálne mapy, ...).

Riziko

Riadenie rizika je kontinuálne prebiehajúcou aktivitou počas celej životnosti projektu. Bez efektívneho riadenia rizika nie je možné s istotou tvrdiť, že projekt bude schopný naplniť svoj cieľ, a teda, či je efektívne a zmysluplné v ňom pokračovať. Efektívne riadenie rizika je teda predpokladom k tomu, aby mohol byť dodržaný princíp neustáleho podnikateľského opodstatnenia.

Riziko je neistá udalosť alebo súbor udalostí, ktoré ak nastanú, budú mať vplyv na dosiahnutie stanovených cieľov. Riziko s pozitívnym vplyvom na ciele označujeme ako príležitosť, s negatívnym vplyvom ako hrozba. Riziko sa meria ako kombinácia pravdepodobnosti nastania hrozby alebo príležitosti a veľkosti jej vplyvu na ciele.

K efektívnemu riadeniu rizika je potrebné, aby bolo riziko:

- identifikované – je potrebné určiť udalosti, ktoré môžu ovplyvniť dosiahnutie projektových cieľov a následne ich jasne a zrozumiteľne popísať, aby boli rovnako pochopené všetkými zainteresovanými stranami,
- zhodnotené – stanovuje sa pravdepodobnosť, že situácia nastane, jej dôsledky a naliehavosť riešenia,
- kontrolované – určí sa spôsob reakcie na dané riziko, prisúdi sa k zodpovednej osobe, ktorá bude dané riziko monitorovať, kontrolovať a prípadne realizuje potrebnú reakciu.

V súvislosti s riadením rizika sa v projekte riadenom podľa metodiky PRINCE2 vypracúva stratégia riadenia rizík a vedie sa register rizík.

Zmena

Počas životného cyklu projektu nevyhnutne nastávajú určité zmeny. Preto je potrebné v každom projekte realizovať systematickú identifikáciu, hodnotenie a kontrolu všetkých problémov a neplánovaných udalostí, ktoré môžu viesť k zmene. Tieto podnety môžu vzniknúť kedykoľvek a kdekoľvek, preto je proces kontroly problémov a zmien v projekte neustále prebiehajúcou aktivitou počas celého trvania projektu. Zmyslom tejto kontroly nie je vyhýbanie sa zmenám, ale zabezpečenie toho, že všetky zmeny ovplyvňujúce projekt sú schválené zodpovednou osobou. Touto problematikou sa zaoberá riadenie konfigurácie, čo predstavuje technické a administratívne aktivity spájajúce sa s vytváraním, údržbou a riadením zmien konfigurácie počas životného cyklu projektu.

V súvislosti s riadením zmien sa podľa metodiky PRINCE2 vypracúva stratégia riadenia konfigurácie a vedie sa register problémov.

Progres

Problematika progresu, vývoja projektu, sa spája hneď s viacerými princípmi PRINCE2: riadenie po etapách, neustále podnikateľské opodstatnenie a riadenie na základe výnimiek. Zámerom je vytvorenie takého mechanizmu, ktorý umožní monitorovanie a kontrolu reálne prebiehajúcich aktivít v projekte v porovnaní s tými plánovanými, poskytne odhady súvisiace s napĺňaním projektových cieľov a životaschopnosťou projektu, ako aj kontrolu rôznych neakceptovateľných odchýlok. Cieľom tohto mechanizmu je poskytnúť informácie pre potrebné rozhodnutia.

Progres predstavuje mieru splnenia plánovaných cieľov. Môže byť monitorovaný na úrovni pracovných balíkov, jednotlivých projektových etáp alebo na úrovni samotného projektu. Kontrola progresu má zabezpečiť, že na všetkých spomínaných úrovniach sa môže (môžu):

- monitorovať progres,
- porovnať dosiahnutú úroveň s plánom,
- prehodnotiť plány a možnosti vzhľadom k budúcim situáciám,
- zistiť problémy a identifikovať riziká,
- realizovať nápravné opatrenia,
- schváliť ďalšia úloha (budúca práca).

Podľa metodiky PRINCE2 kontrola progresu prebieha prostredníctvom:

- delegovania právomoci na nižšie úrovne riadenia v projekte,
- rozdelením projektu na etapy a autorizovaním stále iba jednej etapy,
- vytvorením mechanizmu správ a prehľadov na báze času (napr. správa na konci každého kalendárneho mesiaca) a báze udalostí (napr. správa ku koncu etapy alebo k vzniknutému problému),
- žiadostí o výnimku (v prípade, že nastane situácia, keď je isté alebo sa predpokladá, že stanovené hranice budú prekročené).

VÝHODY, OBMEDZENIA A POROVNANIE METODIKY PRINCE2

Výhody PRINCE2

1. Nakoľko je metodika PRINCE2 univerzálna, je možné ju prispôbiť aktuálnym podmienkam v rôznych podnikoch. Nutné je však porozumieť princípom, ktoré sú základom metodiky. Dokumenty, ktoré sa v rámci projektu vyhotovujú, sa môžu združovať, zjednodušovať, alebo prípadne vôbec nepoužiť. Procesy môžu byť veľmi zjednodušené vzhľadom k veľkosti projektov. Princípy však ostávajú a zaručujú, že projekt je projektom PRINCE2. Súčasťou tejto metodiky, manuálu ako i certifikačných kurzov je preto aj oblasť prispôbovania metodiky rôznym podmienkam, čo je veľkou výhodou v porovnaní s inými metodikami.

2. Implementáciou metodiky PRINCE2 získa podnik jednotný systém riadenia projektov a vedenia dokumentácie, čo uľahčuje administráciu projektov, prechody medzi tímami i nábor nových členov.

3. V metodike PRINCE2 sa kladie dôraz na prepojenie cieľov projektu s cieľmi organizácie.

4. PRINCE2 popisuje projektové riadenie nie len na úrovni procesov, ale i dokumentov. Na jednej strane necháva metodika priestor pre prispôbenie, na druhej strane však vedie projektového manažéra aj prostredníctvom jednotlivých dokumentov.

5. Metodika PRINCE2 určuje presné kompetencie jednotlivých subjektov zainteresovaných v projekte. Právomoci a zodpovednosť za vývoj projektu sú jednoznačne stanovené a rozdelené medzi projektového manažéra a projektovú radu. Plná zodpovednosť

za projekt je podľa tejto metodiky v rukách výkonného riaditeľa projektu, a nie v rukách projektového manažéra. Toto rozdelenie prináša do metodiky poriadok a prehľadnosť.

6. Rozdelenie na etapy, ktorých úspešné ukončenie zakaždým hodnotí projektová rada a schvaľuje začatie novej etapy, je ďalšou výhodou tejto metodiky. Tento systém umožňuje včasné identifikovanie prípadných problémov a zároveň zabraňuje tomu, aby sa vedenie projektu dozvedelo o nutnosti prekročenia rozpočtu, časového harmonogramu a pod. príliš neskoro.

7. Manuál je rozdelený podľa jednotlivých oblastí, čo umožňuje ľahkú a prehľadnú prácu s textom. V manuáli sú dobre rozpracované témy ako riadenie zmien, riadenie rizík alebo riadenie kvality. Zároveň je súčasťou manuálu aj komplexný súbor príloh, ktoré v podobe tabuľkových prehľadov poskytujú dôležité informácie (napr. charakteristiku jednotlivých dokumentov, zodpovednosti jednotlivých rolí, ...).

8. PRINCE2 ponúka možnosť certifikácie, a to na dvoch úrovniach: Foundation a Practitioner. Obe skúšky sa vykonávajú v anglickom jazyku alebo prípadne v inom svetovom jazyku. Test Foundation je zameraný na teoretické zvládnutie metodiky PRINCE2 a platnosť certifikátu je neobmedzená. Test Practitioner preveruje schopnosti praktickej aplikácie metodiky PRINCE2 a certifikát je platný 5 rokov od konania skúšky.

Obmedzenia PRINCE2

1. PRINCE2 v súčasnosti nie je preložený do slovenského jazyka (ani českého jazyka) a certifikačné skúšky sa realizujú v jednom zo svetových jazykov. Z toho dôvodu môže jazyková bariéra predstavovať problém pri zavedení metodiky v niektorých podnikoch.

2. Zavedenie metodiky do praxe môže byť problematické, nakoľko si vyžaduje systémový prístup.

3. Napriek univerzálnosti metodiky je PRINCE2 ťažko aplikovateľný pri malých projektoch, kde môže predstavovať skôr záťaž ako prínos pre projektové riadenie. S tým súvisí aj využitie v praxi – v mikro a malých podnikoch, ktoré nie sú zapojené do realizácie veľkých projektov môže byť investícia do certifikácie neefektívna.

4. Kontrola, ktorú so sebou PRINCE2 prináša, môže niektoré tímy neprimerane obmedzovať.

5. PRINCE2 iba stručne predstavuje najnutnejšie metódy a techniky pri riadení projektov, preto ich je potrebné doplniť z iných zdrojov (napr. metódy plánovania a monitorovania, kreatívne metódy, metódy na hodnotenie ekonomickej efektívnosti a pod.).

6. Metodika PRINCE2 sa skoro vôbec nevenuje mäkkým manažérskym schopnostiam ako sú komunikácia, riešenie sporov, vyjednávanie.

Porovnanie PRINCE2 s PMBOK a IPMA

Nakoľko PRINCE2 nie je jedinou metodikou projektového riadenia, tak posledná časť príspevku je venovaná porovnaniu PRINCE2 s PMBOK a IPMA. Nasledujúce tabuľky (Tabuľka 2, 3) obsahujú základné rozdiely, ktoré vytýčil Peterka (2010) vo svojej prezentácii.

Tabuľka 2 PRINCE2 a PMBOK

PRINCE2	PMBOK
Prakticky zameraný – „kuchárka“ zostavená zo skúseností viac ako 120 organizácií, ktoré sa podieľali na výslednej metodike. PRINCE2 podporuje ISO 10006.	Teoreticky zameraný – znalostná základňa, ktorá definuje kľúčové znalostné oblasti, ktoré by mal poznať každý vedúci projektu.
Zameriava sa na kľúčové oblasti.	Komplexný – zahŕňa všetky oblasti súvisiace s projektom.
Možné prispôbiť projektom rôznej veľkosti.	Možné prispôbiť projektom rôznej veľkosti.
Definuje záväzné podmienky (procesy a štruktúry)	Má popisný charakter, hlavne odporúčenia.
Obsahuje sériu šablón k projektovým dokumentom.	Dokumenty sú popísané všeobecne (organizácia si môže všeobecné pravidlá upraviť)
V centre pozornosti je neustále podnikateľské opodstatnenie.	Riadený požiadavkami zákazníka na výstupy projektu.
Čisté projektové vlastníctvo a riadenie vrcholovým manažmentom, situácia zákazník – dodávateľ (3 záujmové skupiny: podnikatelia, zákazníci, dodávatelia)	Orientácia na sponzorov a zainteresované skupiny.

Zdroj: spracované podľa Peterka, 2010

Tabuľka 3 PRINCE2 a IPMA

PRINCE2	IPMA
Komplexný procesný model celého projektového cyklu.	Neobsahuje procesný model.
Definuje role a zodpovednosti pre celý projektový tím.	Definuje role a zodpovednosti iba projektového manažéra.
„Tvrdé“ schopnosti, mäkké schopnosti sú súčasťou všeobecných manažérske schopnosti.	Interpersonálne (mäkké) schopnosti.
Obsahuje nástroje a techniky.	Neobsahuje nástroje a techniky.
Obsahuje sériu šablón k projektovým dokumentom.	Definuje všeobecné pravidlá (technické, behaviorálne, kontextuálne kompetencie).
Certifikácia nie je podmienená preukazovaním praxe.	Súčasťou certifikácie sú pohovory a preukazovanie praxe.

Zdroj: spracované podľa Peterka, 2010

ZÁVER

PRINCE2 ako komplexný a štruktúrovaný systém projektového riadenia bol v tomto a predchádzajúcom príspevku predstavený pomocou základných črt, ktorými sú 7 princípov, 7 procesov a 7 tém. Metodika má nesporne viacero výhod ako napr. univerzálnosť, procesný prístup, produktovú orientáciu, šablóny dokumentov a pod., ale i určité obmedzenia, napr. jazykové obmedzenie, náročné zavádzanie a kontrolu a pod. Vzhľadom k viacerým existujúcim metodikám v oblasti projektového riadenia je prospešné i ich porovnanie, čo bolo

taktiež obsahom tohto článku a oceniť ho môžu záujemcovia o túto problematiku a prípadnú certifikáciu.

LITERATÚRA

1. BOUCHER, C. 2009. *Anglicko-slovenský výkladový slovník PRINCE2:2009*. The APM Group, 2010. [online] [cit. 18.1.2011] Dostupné na internete: <<http://www.prince-officialsite.com/nmsruntime/saveasdialog.asp?IID=1606&sID=557>>
2. <http://www.potifob.sk>
3. <http://prince2.sk>
4. <http://www.prince2.com>
5. KLUSON, M.: *PRINCE2, nebo PMI?* [online] [cit. 18.1.2011] Dostupné na internete: <<http://www.systemonline.cz/sprava-it/prince2-nebo-pmi.htm>>
6. MESÁROŠ, P. – KRŠÁK, B. 2009. *Základy projektového manažmentu*. Košice : VÚSI, 187 s. ISBN 978-80-89383-03-0
7. OGC. 2009. *Managing Successful Projects with PRINCE2*. London : TSO, 327 s. ISBN 978 0 11 331059 3
8. PETERKA, T. 2010. *Projektová metodika „Román“ nebo „Kuchařka“*. Prezentácia na odbornej konferencii Efektivní řízení organizací. [online] [cit. 18.1.2011] Dostupné na internete: < http://www.dynatech.cz/files/konference-2010/5_PRINCE2_Projektova_metodika_Roman_nebo_Kucharka.pdf>
9. TKÁČ, R. CH. 2010. *Riešenie praktických otázok: Manage Your Project Successfully*. [online] [cit. 18.6.2011] Dostupné na internete: <http://www.2bcognitus.com/docs/files/pm_revue_30_11_10.pdf>

INFORMÁCIE O AUTOROVI

Ing. Lucia Demjanová, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach
Katedra manažmentu
Tajovského 13
040 01 Košice

KLASICKÝ A NOVODOBÝ POHĽAD NA FAKTORY KONKURENCIESCHOPNOSTI

CLASSIC AND MODERN VIEW ON THE FACTORS OF COMPETITIVENESS

Daniela ROMANOVÁ

ABSTRAKT

V príspevku je mojou snahou zosumarizovať teóriu o vnútorných a vonkajších faktoroch konkurencieschopnosti, uviesť rôzne pohľady autorov zaoberajúcich sa touto problematikou na danú tému a následne poukázať na pojem znalosti, intelekt a ľudský faktor ako na novodobé faktory konkurencieschopnosti, bez ktorých už ostatné, klasické faktory strácajú taký význam, ako mali v minulosti.

Kľúčové slová: konkurencieschopnosť, faktory konkurencieschopnosti, znalosti, intelekt

ABSTRACT

The paper summarizes the theory of internal and external competitiveness factors, states various author views on this topic. Consequently the paper refers to the modern factors of competitiveness as knowledge, intellect and the human factor. Without them the other classic factors lose the importance as they had in the past.

Key words: competitiveness, factors of competitiveness, knowledge, intellect

JEL KLASIFIKÁCIA

ÚVOD

Cieľom príspevku je poukázať na význam a členenie faktorov konkurencieschopnosti prezentovaný viacerými autormi. V príspevku sa pojem konkurencieschopnosť bude chápať ako kombinácia faktorov vnútorného a vonkajšieho prostredia podniku. Patrí tam široká škála faktorov, a to od makroekonomických, akými sú hospodárske, politické, technologické, sociálne ovplyvňujúce štruktúru odvetvia, cez odvetvové faktory až k vnútropodnikovým. Autori sa sústredili v minulosti na spomínané členenie faktorov, no súčasná literatúra ich dopĺňa o znalosti, intelektuálny kapitál a ľudský faktor. Preto je mojim cieľom k teoretickému prehľadu členenia klasických faktorov konkurencieschopnosti začleniť i novodobé, ktoré navzájom spolu súvisia, a tiež súviseli aj v minulosti, pretože podnik pri svojej činnosti musel spracovávať všetky informácie týkajúce sa napr. dodávateľov, zákazníkov, stanovovania cien, ale neuvedomoval si základný fakt, že bez rozvoja intelektu, ľudských zdrojov a bez využívania potrebných znalostí to nebolo efektívne. V súčasnosti sa kladie veľký akcent na rozvoj znalostnej ekonomiky v podnikovej ale aj v makroekonomickej sfére. Zmena miesta informácií a znalosti v ekonomike a spoločnosti je spojená s nástupom moderných informačných technológií a s následným posunom spoločenských priorít a hodnotových orientácií smerom k informáciám, znalostiam a poznaniu. Táto zmena znamená

zmenenú reprodukciu spoločenských a ekonomických štruktúr, ktorej výsledkom je, že súčasná štruktúra ekonomiky a spoločnosti vo vyspelých priemyselných krajinách je výrazne odlišná od jej podoby pred nástupom moderných informačných technológií. Základom tejto odlišnosti je preusporiadanie organizácie a štruktúry spoločnosti tak, že hlavným zdrojom rozvoja ekonomiky i spoločnosti sú informácie a znalosti a tieto sa významne podieľajú na generovaní nových ekonomických a spoločenských štruktúr. Informácie a znalosti zaujali kľúčové postavenie v spoločnosti a v rozhodujúcej miere ovplyvňujú vznikajúcu štruktúru ekonomiky, spoločnosti i celej civilizácie (Uznesenie vlády SR č. 766).

1. FAKTORY KONKURENCIESCHOPNOSTI PODNIKU

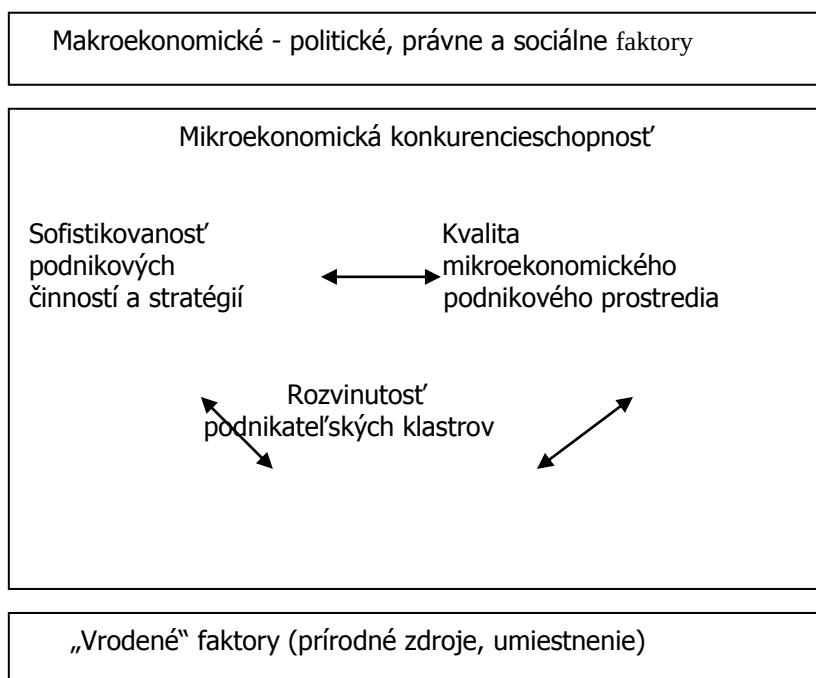
1.1 Klasické faktory konkurencieschopnosti

Trendy v národnej a medzinárodnej konkurencii, ako aj iné faktory umocňujú potrebu internacionalizácie podnikov, ktorá sa stáva rozhodujúcim krokom ku zvyšovaniu konkurencieschopnosti podniku (Salwan, 2007).

V súčasnosti narastá internacionalizácia, a síce prepojovanie svetovej ekonomiky do jedného celku. Jej vplyv má za následok potrebu zlepšovania konkurencieschopnosti jednotlivých podnikov. Pojem konkurencieschopnosť vo všeobecnom súvisí s postavením podnikov na trhu, ktoré dokážu dlhodobo produkovať svoje výrobky a generovať dostatočné zisky pre svoj ďalší rozvoj a inovácie. Okrem tejto základnej myšlienky môžeme spájať konkurencieschopnosť štátov, či dokonca regiónov. Kauzalita medzi podnikom a národnou ekonomikou nie je zložitá. Je chápaná ako schopnosť podniku produkovať výrobky, či poskytovať služby a následne ich ponúkať nielen na domácich, ale aj medzinárodných trhoch. Otázkou je, kedy je podnik konkurencieschopný? Existuje viacero faktorov, ktoré naň vplývajú, a ako ich vie podnik využiť vo svoj prospech. Niektoré faktory, vonkajšie alebo vnútorné majú negatívny vplyv, a v konečnom dôsledku dokážu oslabiť postavenie podniku na trhu. Inými slovami, môžeme ich nazvať bariérami konkurencieschopnosti.

Na konkurencieschopnosť podniku vplýva široké spektrum rôznych faktorov. Veľkú pozornosť faktorom venoval ekonóm M. E. Porter, ktorý na základe ich podrobného skúmania a členenia poskytuje prístup umožňujúci vysvetliť a predpovedať konkurencieschopnosť podniku. Vyššie úrovne vytvárajú podmienky pre konkurencieschopnosť, resp. pre tvorbu bohatstva, no bohatstvo však neprodukuje. Bohatstvo sa tvorí na mikroúrovni, kde sa ľudské, kapitálové a prírodné zdroje pretvárajú na výrobky a služby. Závisí od schopnosti podnikov produkovať hodnotné výrobky a služby využitím efektívnych metód a od kvality podnikateľského prostredia. Produktivita krajiny je daná produktivitou podnikov v nej operujúcich. V tomto zmysle produktívnejšie firemné stratégie a procesy zároveň vyžadujú vzdelanejších a skúsenejších ľudí, lepšie informácie, kvalitnejšiu infraštruktúru, dobrých dodávateľov, dokonalejší výskum a podobne (Lalinský, 2008).

V súčasnosti pre väčšinu podnikov sledovanie vnútropodnikových faktorov neznamena len nevyhnutnosť, ale je neoddeliteľnú súčasť riadenia spoločnosti s cieľom dosiahnuť vyšší výkon a udržanie konkurencieschopnosti na trhu (Klepáková a kol., 2010).



Obrázok 1 Faktory konkurencieschopnosti podľa Portera

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Portera (2007)

Všeobecne Porter (1993) naformuloval vnútropodnikové faktory na základe hodnotového reťazca, ktorý zachytáva celý podnikový hodnotový proces. Aj odvetvové faktory sú zadefinované podľa Porterových piatich konkurenčných síl charakterizujúcich odvetvie. Tabuľky v nasledujúcich kapitolách zobrazujú členenie faktorov na vnútropodnikové a odvetvové.

1.1.1 Vnútropodnikové faktory konkurencieschopnosti

Výrobné faktory definované na podnikovohospodárskej rovine tvoria vstupy do transformačného procesu v podobe prvkov, činností a ich vzájomných väzieb, ako aj väzieb na vonkajšie okolie. Ani jeden z faktorov nestojí pri vstupe do podnikového transformačného procesu oddelene, ale všetky sú navzájom previazané, čím tvoria určité kombinácie. Výsledkom tvorby a fungovania týchto kombinácií je naplnenie stanoveného cieľa podniku. Výsledkom realizovania kombinácie výrobných faktorov je konkrétny výrobok alebo služba. Podľa Gutenberga sa faktory členia na dve skupiny, a to elementárne a dispozitívne faktory. Martin Lohmann definuje 5 základných skupín faktorov:

- ľudský výkon,
- využívané zariadenia,
- spotrebovávané nakúpené tovary, vrátane energií,
- akceptovateľná miera neistoty a rizika,
- dane, penále, ako aj ostatné podobné záväzky.

Buse von Golbe a Lassman – uvažujú aj s treťou skupinou – dodatočnými výrobnými faktormi (Kupkovič, 2002). V nasledujúcej tabuľke

Tabuľka 2 Vnútropodnikové faktory

Vnútropodnikové faktory
Význam popredajných služieb
Miera kontroly nad medzinárodnou distribúciou
Podiel vývozu mimo EÚ na vývoze celkom (v %)
Podiel vývozu na predaji (v %)
Rozsah využívania marketingu
Miera orientácie na zákazníka
Miera používania motivačných odmien
Ochota delegovať právomoc
Miera vzdelávania zamestnancov
Dobré zamestnanecko-zamestnávateľské vzťahy
Kvalita podnikových telekomunikačných technológií
Rozsah využívania komunikačných technológií
Kvalita podnikových informačných systémov
Rozsah využívania informačných systémov
Využívanie zahraničných technologických licencií
Technologická úroveň výrobného procesu
Podiel dovozu na nákladoch (% z celkových nákladov na výrobu)
Investície do rozšírenia výroby (% celkových investícií)
Investície do modernizácie výroby (% celkových investícií)
Investície do výskumu a vývoja (% celkových investícií)
Inovačná schopnosť podniku
Majetkové prepojenie s dodávateľmi, príp. odberateľmi
Majetkové prepojenie s inými podnikmi v odvetví
Orientácia na odlíšenie sa od konkurencie
Orientácia na znižovanie nákladov (ceny produkcie)
Kvalita kontroly v podniku
Kvalita riadenia v podniku
Kvalita plánovania v podniku
Kvalita podnikovej infraštruktúry
Profesionálnosť manažmentu
Efektívnosť podnikového vedenia

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Portera

1.1.2 Odvetvové faktory konkurencieschopnosti

Michael Porter, ktorého práce v strategickej oblasti predstavujú základ analýzy konkurenčného prostredia, vytvoril schému piatich hlavných faktorov konkurenčných síl. Tieto sily sú základné sily, ktoré určujú štruktúru a ziskovosť odvetvia, v ktorom podnik pôsobí. Preto sa analýza konkurencie nazýva aj štruktúrna analýza odvetvia (Vološin,

2003). Nasledujúca tabuľka obsahuje široké spektrum odvetvových faktorov vplyvujúcich na konkurencieschopnosť podniku.

Tabuľka 3 Prehľad odvetvových faktorov

Odvetvové faktory
Dostupnosť pracovnej sily s medzinárodnými skúsenosťami
Ponuka adekvátne vzdelanej pracovnej sily
Dostupnosť kvalifikovaných a skúsených manažérov
Kvalita a dostupnosť špecializovaných vzdelávacích a výskumných služieb
Úroveň mzdových nákladov v odvetví
Miera regulácie podnikania v odvetví
Rozvinutosť príbuzných odvetví
Jedinečnosť produkcie (služby)
Podstata konkurenčnej výhody
Pravdepodobnosť vzniku nových konkurentov
Pravdepodobnosť vstupu nových konkurentov
Miera domácej konkurencie
Náročnosť zákazníka
Existencia rozvinutých odberateľských odvetví
Kvalita miestnych dodávateľov
Počet miestnych dodávateľov

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Portera

1.1.3 Ostatné faktory konkurencieschopnosti

V súčasnej dobe je počet publikácií, ktoré sa zaoberajú podrobnejším členením faktorov konkurencieschopnosti, obmedzený. Uvádzame pohľad ďalších autorov zaoberajúcich sa touto problematikou:

Gervais (1999) uvádza pohľad na faktory ako na hmotnú a nehmotnú zložku. „V zásade možno rozdeliť faktory podmieňujúce úroveň adaptability podniku, a teda aj jeho konkurenčnej schopnosti, na faktory hmotné a nehmotné, pričom

Medzi hmotné možno zaradiť faktory ako:

- veľkosť firmy,
- ekonomická sila (kapitál),
- kvalita technológie, jej vyspelosť (pružné výrobné systémy).

Medzi nehmotné faktory možno zaradiť najmä:

- tvorivosť ľudí,
- kvalitný systém riadenia,
- typ organizácie,
- strategický informačný systém.

Čichovský (2002) vo svojej publikácii zdefinoval päť faktorov, ktoré ovplyvňujú konkurencieschopnosť podniku v spojitosti s modelom piatich konkurenčných síl. K podniku priradil hrozby z okolia, medzi ktoré patrí dodávateľská organizácia, a jej sila, nové firmy a ich nebezpečenstvo vstupov na trhy, substitúty, silu spotrebiteľa a boj medzi jednotlivými existujúcimi konkurenčnými podnikmi.

Meffert (1996) pre zmenu vníma faktory ako determinanty na súťaženie v odvetví. Analýza determinantov predstavuje jadro analýzy konkurencie. Jej účelom je charakterizovanie a posudzovanie podstatných konkurentov s ohľadom na pospolitosti a rozdiely v tržnej pozícii a chovaní, takisto pokiaľ ide o ciele, predpoklady a schopnosti. V tejto súvislosti uvádza nasledujúce faktory:

- *Prostriedky a schopnosti konkurencie.* Zatiaľ, čo tržná pozícia podniku odráža silné a slabé stránky, ktoré boli v minulosti sledované konkurenčnou stratégiou, dovoľuje analýza faktorov úspešnosti odvetvia predovšetkým odhadnúť potenciál, ktorý môže podnik dosiahnuť pri strategicky „správnom“ postupe. Práve zvolenie správnej stratégie je dôležitým krokom pre každý podnik, pre jeho pôsobenie a činnosť. Len tak môže podnik konkurovať, rozvíjať sa, získavať nových zákazníkov. Preto je potrebné určiť každú výkonnostnú rezervu, ktorá umožňuje, aby bol realizovaný určený potenciál úspechu. Analýza faktorov konkurenčnej intenzity musí dôsledne zahrňovať tiež identifikáciu prostriedkov a schopností podniku. Jedná sa o schopnosť rastu, rýchlosť reakcie, schopnosť prispôbenia a odolnosť.
- *Ciele a správanie sa konkurencie.* Ako explicitné podnikové ciele, tak aj implicitné predpoklady súťažiacich ovplyvňujú plánovaný postup na trhu. Hlavné predpoklady o sebe samom, rovnako ako o odvetví sú významnými determinantmi pravdepodobného spôsobu jednania o budúcnosti. Zvláštny význam má táto analýza v prípadoch, keď súťažiaci vychádza z falošných predpokladov. Tu sa podniku ponúka veľmi účinný strategický prístup, a to zaútočiť nepozorovane na konkurenciu. Vedľa všeobecných predpokladov o podniku samotnom a o odvetví určujú budúci strategický postup v súťaži predovšetkým ciele konkurentov.

Faktory ovplyvňujúce systém cieľov konkurentov, ktoré musia byť zahrnuté do analýzy intenzity konkurencie a do analýzy chovania konkurencie podľa Mefferta (1996) sú:

- explicitné či implicitné finančné ciele konkurencie,
- zameranie rizika,
- vplyv ekonomických, mimoekonomických hodnôt,
- organizačná štruktúra,
- systém kontroly, účtovníctva a motivácie,
- predpoklady a skúsenosti manažmentu,
- jednota manažmentu,
- zloženie dozornej rady,
- zmluvné záväzky, obmedzujúce dosahovanie cieľov.

Trnka (2004) vymedzil faktory ovplyvňujúce konkurencieschopnosť výrobcu. Faktory sú rozdelené na vnútorné a vonkajšie.

Vnútročné faktory:

- výrobné procesy (výrobné technológie, časová organizácia, priestorová organizácia, metódy a techniky zlepšovania),
- výrobné prostriedky (veková štruktúra, úroveň opotrebenia, technický stav, pružnosť, úroveň využitia, úroveň automatizácie),
- výrobný program (výrobok, rôznorodosť sortimentu, kvalita, zásoby, úspory materiálu, úspory energií),
- riadenie (klíma, pracovné prostredie, štýly riadenia, systém odmeňovania, pracovná motivácia, vzťah k životnému prostrediu),
- pracovníci (kvalifikácia, produktivita, angažovanosť, vzťah k práci),
- informačné systémy (náklady jednorazové, prevádzkové, funkčnosť, užívateľská prívetivosť, hardvérová a softvérová kompatibilita, bezpečnosť, komplexnosť).

Vonkajšie faktory:

- zdroje, dostupnosť, cena (ľudia, pozemky, suroviny, energia),
- trhové okolie (marketingový mix, SWOT analýza),
- právne a administratívne pravidlá (makroekonomické nástroje, globalizácia, integračné procesy, regióny).

Porter začlenil výrobné faktory na odvetvové, vnútropodnikové a makroekonomické. Prvé dve skupiny sú spomínané v predchádzajúcich kapitolách. Medzi makroekonomické faktory Porter zaraďuje politickú stabilitu, vládne dotácie, sadzby z daní z príjmu právnických osôb, zložitosť daňového systému, cenovú stabilitu, stabilitu výmenného kurzu, prístup k úverom, výšku úrokovej miery, členstvo v Európskej únii, prílev zahraničných investícií, liberalizáciu ekonomiky, podnikovú privatizáciu, dodržiavanie majetkových práv, funkčnosť právneho systému, ochranu duševného vlastníctva, ochranu hospodárskej súťaže, kvalitu a dostupnosť vzdelávacích služieb a infraštruktúry, náklady na energie, dostupnosť pôdy, kancelárskych priestorov a cenu prenájmu za priestory. Porter uvádza, že tieto faktory vplývajú najviac na podnikovú činnosť, preto by malo vedenie prikladať rovnakú váhu všetkým vymenovaným faktorom (Lalinský, 2008).

1.2 Novodobé faktory konkurencieschopnosti

Medzi novodobé faktory zaraďujeme znalosti, bez ktorých by sa nedali v súčasnej dobe identifikovať klasické faktory spomínané v kapitole 1.1. Napríklad, v minulosti sa kládol veľký dôraz na „kvalitu pracovníkov“, ktorý úlohou v podniku bolo vyrobiť určitý počet výrobkov. V podniku sa nekládol dôraz na ich vedomosti, názory, zapájanie sa do diskusií a pod., ale na to, aby vyrobili včas potrebné množstvo. V súčasnosti sa začal vyskytovať pojem znalostná spoločnosť, znalostný pracovník, ľudský a intelektuálny kapitál. Tieto pojmy prevyšujú všetky ostatné faktory konkurencieschopnosti a dosahujú popredné miesta. Pretože bez znalostí nemôže podnik prežiť na trhu, pretože každý faktor, tak ako aj vnútropodnikový, aj makroekonomický aj odvetvový je postavený na znalostiach. A to je novodobý pohľad, na ktorý je potrebné apelovať. V skratke priblížim novodobé faktory:

Znalosť ako základný novodobý faktor

V minulosti sa kládol veľký dôraz na technické myslenie, technickú znalosť a logické myslenie. Za znalosť sa považovalo iba to, čo sa dalo logicky vysvetliť. V súčasnosti je potrebné myslieť aj technicky, no práve také myslenie má nevýhodu. Obmedzuje možnosť opísať väzby a vzťahy medzi oddelenými javmi a skutočnosťou. Takýto prístup oddeľuje

znalosť od človeka. A práve človek sám by mal byť nositeľom znalostí (Mesároš a kol., 2008).

Súčasným problémom znalostného manažmentu je ekonomické vyhodnocovanie prínosu znalostí v organizácii, meranie hodnoty bázy znalostí a vyjadrenie hodnoty znalostí ako súčasti kapitálu organizácie, alebo celkovo prínosy vychádzajúce z jeho aplikácie v organizácii. Zisk meraný v peňažných jednotkách je základom podnikania. Prioritný zdroj bohatstva priemyslového kapitalizmu je kapitál, ale prioritou informačnej spoločnosti sú nemerateľné znalosti a vzniká konflikt merateľné verzus nemerateľné, alebo finančné verzus znalostné (Truneček, 2004).

V centre systému sú znalosti chápané ako "znalostný kapitál organizácie" zahŕňajúci všetky typy vedomostí patriace do intelektuálneho kapitálu organizácie. Ide teda o znalostný obsah uložený v znalostnej báze. Základom znalostí sú tie vedomosti, ktoré vznikajú okolo podnikových procesov – tzv. procesné znalosti. Odvodzovaním a prepojovaním procesných znalostí sa v riadnom systéme manažmentu znalostí získava nezanedbateľná množina odvodených znalostí, ktorá sa nedá získať bez dostatočnej bohatej informačno-znalostnej bázy (Per Parters Consulting, 2003).

Ľudský faktor

Pod pojmom ľudský faktor rozumieme vkladanie zdrojov do ľudí. Na to, aby sme mohli formulovať odporúčania pre hospodársku prax, musíme mať vytvorený základný model správania sa ľudského faktora v ekonomike. Vzhľadom k tomu, že znalosti spočívajú predovšetkým v myšliach zamestnancov, ide o tiché myšlienky, ktoré je ťažko kodifikovať a prenášať ich do formy údajov. Niektorí by preto mohli namietnuť, že všetky znalosti v organizácii existujú iba v myšliach zamestnancov. Avšak, to nie je jednoznačné tvrdenie, pretože organizačné znalosti sa premietajú do iných foriem, napríklad firemné procesy, stratégie a taktiky.

Významnou súčasťou trhovej hodnoty podniku je práve ľudský faktor, teda schopnosť zamestnancov robiť veci zodpovedajúce za úspech podniku. Táto teória kladie dôraz na pridanie hodnoty, ktorú ľudia prispievajú k rozvoju podniku. V súčasnosti viac preniká do popredia myšlienka považovať ľudí za aktívum, nie za náklady. Ľudský kapitál znamená zásobu vrozených a v priebehu života jedinca získaných vedomostí, schopností, zručností, talentu a invencie. Ľudský kapitál je možné považovať za zhruba dynamickú veličinu (Milkowich, Boudreal, 1993).

Faktor intelektuálneho kapitálu

So zvyšovaním konkurencieschopnosti úzko súvisí rozvoj intelektuálneho kapitálu nazývaného aj nehmotné aktívum. Bez jeho existencie by nevznikali nové znalosti, ktorých tvorcami a nositeľmi sú ľudské zdroje. Efektívne spravovanie intelektuálneho kapitálu a jeho význam expanduje v dnešnej dobe rýchlo. Jeho rastu napomáha znalostný manažment, ktorého súčasťou sú aj znalostné procesy. Tie sú nápomocné pri diagnóze súčasného stavu znalostného manažmentu v podniku. Počet týchto procesov a ich obsah sú rozlične popísané rozličnými autormi. Je na podniku, aký typ procesného modelu si vyberie, no jeho výber nemá vplyv na skutočnosť, že aplikácia znalostných procesov môže byť účinná len pomocou správneho nasadenia ľudských zdrojov, hlavnou zložkou intelektuálneho kapitálu znalostnom manažmente.

Intelektuálny kapitál v danom kontexte označuje všetky vedomostné aktíva ako informácie a vedomosti, je v súčasnej dobe chápaný ako významný faktor úspechu organizácie. Až 85 % hodnoty spoločnosti tvoria práve vedomostné aktíva (Deking, 2003).

Gilad (1996) uvádza vo svojej publikácii, že k intelektuálnemu kapitálu patria trhy, zákazníci, dodávatelia, odberatelia, odvetvová štruktúra, trendy odvetvia, konkurencia,

technologická úroveň, ekonomické, sociálne zmeny, riziká a neistoty, politické konanie a ďalšie.

Roos (1997) bol jedným z mála ekonómov, ktorý sa pokúsil opísať intelektuálny kapitál nie z pohľadu zásob, ako väčšina autorov, ale z pohľadu tokov zostavením matice premenných, ktoré popisujú toky v rámci a medzi rôznymi kategóriami tohto kapitálu.

Záver

Čím viac prosperujúcich podnikov na domácom trhu funguje, tým je aj samotný štát bohatší. Medzi prosperujúce podniky môžeme zaradiť tie, ktoré vedú efektívne vynaložiť s existujúcimi výrobnými faktormi, a to vnútornými, odvetvovými, hmotnými, nehmotnými, makroekonomickými... Na ich efektívne vynaloženie sú potrebné znalosti získané včas, ktoré sú spracované ľudským faktorom a využité v prospech organizácie. Snahou príspevku bolo zmapovať prehľad členenia faktorov konkurencieschopnosti a ich nadväzosť na novodobé faktory, ktorými sú práve spomínané znalosti, intelektuálny kapitál a ľudské zdroje.

LITERATÚRA

1. ČICHOVSKÝ, L. 2002. *Marketing konkurencieschopnosti*. Praha : Radix, 2002. 272 s. ISBN 80-86031-35-7.
 2. DEKING, I. 2003. *Management des Intellectual Capital*. Wiesbaden : Deutscher Universitäts-Verlag, 2003. 324 p. ISBN 3824478137
 3. GERVAIS, M a kol. 1999. *Stratégia podniku*. Prešov : Manacon, 1999. 220 s. ISBN 80-85668-90-4.
 4. GILAD, B. 1996. *The art and science of business intelligence analysis: Business intelligence theory, principles, practices, and uses*. London : Greenwich, 1996.
 5. MEFFERT, H. 1996. *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, 1996. 552 s. ISBN 80-7169-329-4.
 6. MESÁROŠ, P. – MESÁROŠ, F. – ČARNICKÝ, Š. 2008. *Manažment znalostí a perspektívy jeho uplatnenia v slovenských podnikoch*. Bratislava : Ekonóm, 2008. 204 s. ISBN 978-80-225-2490-2.
 7. MILKOWICH, G. T. – BOUDREAU, J. W. 1993. *Řízení lidských zdroj zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 1993. 930 s. ISBN 80- 85-623-29-3
 8. KLEPÁKOVÁ, A. a kol. 2010. *Economic aspects of quality management*. In Acta Avionica. Vedecký časopis, Letecká fakulta TU v Košiciach, vol. XII, 2010. Košice : TU v Košiciach, 2010. 99 s. ISSN 1335-9479.
 9. KUPKOVIČ, M. 2002. *Podnikové hospodárstvo: komplexný pohľad na podnik*. Bratislava : Sprint, 2002. 461 s. ISBN 80-88848-93-8.
 10. LALINSKÝ, T. 2008. *Faktory konkurencieschopnosti slovenských podnikov*. Výskumná štúdia 3/2008. Bratislava : NBS, 2008. 39 s. ISSN 1337-5830 [cit. 2010-07-14].
- Dostupné na internete: <http://www.nbs.sk/_img/Documents/PUBLIK/08_lal1.pdf>.
11. PORTER, M. E. 1993. *Konkurenční výhoda*. Praha : Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
 12. PER PARTERS CONSULTING a kol. 2002. *Znalosti v akcii - Žurnál Per Parties o managementu znalostí*. Per Parties Consulting, 2002. 147. s. ISBN 80-238-8941-9

13. PORTER, M. E. – KETELS, C. – DELGADO, M. 2007. *The Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Business Competitiveness Index*. The Global Competitiveness Report 2007 – 2008, WEF, 2007.
14. ROOS, G. 1997. Measuring Your Company's Intellectual Performance, Long Range Planning, No. 30(3). p. 413-426.
15. SALWAN, P. 2007. *Going global Building Competitiveness Through Internationalization* : A Study of the Indian Automobile Sector, Journal of International Business, Vol. 2, No. 1. 2007www.portal.statistics.sk
16. TRNKA, F. a kol. 2004. *Konkurenceschopnosť výrobcu*. Interní výzkumný materiál. Zlín : UTB, 2004.
17. TRUNEČEK, J. 2004. *Management znalostí*. Praha : C. H. Beck, 2004. 131 s. ISBN 80-7179-884-3.
18. VOLOŠIN, M. 2003. *Strategický manažment podniku*. Bratislava : Ekonóm, 2003. 205 s. ISBN 80-225-1628-7.

INFORMÁCIE O AUTOROVI

Ing. Daniela Romanová
 EU PHF Košice, Katedra financií a účtovníctva,
 Tajovského 13
 041 30 Košice
 e-mail: daniela.romanova@euke.sk

E-BUSINESS JAKO KLÍČ K ROZVOJI PŘÍHRANIČNÍHO CESTOVNÍHO RUCHU

E-BUSINESS AS THE KEY TO THE DEVELOPMENT OF BORDER TOURISM

Kateřina VESELÁ - Jarmila ŠEBESTOVÁ

ABSTRAKT

Článek se zaměřuje na teoretické a praktické přínosy budování projektu virtuální turistické destinace euroregionu Silesia, která by nejen rozvíjela obchodní aktivity sdružených podnikatelských subjektů, propagovala ji v reálném světě, ale také vytvářela určitý zákaznický přístup ke každému návštěvníkovi. Zároveň je představen záměr uvést v život projekt příhraniční spolupráce pomocí tvorby takovéto destinace realizované na doméně slezsko.org.

Klíčová slova: CRM, cestovní ruch, e-business, služby, IT

ABSTRACT

The main goal of this paper is to present theoretical review on current literature resources, which support projects of virtual tourist destinations, their benefits to business networks involved in this project, and for real area of the destination, of course. This approach creates opportunity to use modern technologies for dynamic and friendly relationship with internet user and potential customer in real time. Secondly, the project of the virtual cross-border destination called "slezsko.org" is presented as a good example of real opportunity.

Keywords: CRM, tourism, e-business, services, IT

JEL: M130, M310,

ÚVOD

Cestování a turismus v poslední době přispívají k rozvoji podnikání na internetu, a proto představují výzvu pro další změny. Tradičně orientované firmy častokrát musí měnit svůj styl myšlení, protože bez využívání moderních technologií přestávají být viditelnými. Totéž platí o změně stylu nakupování zákazníků a jeho způsobu využívání turistických služeb. Je to zákazník, který nejraději sám vybírá produkty, rezervuje si letenky, pobyty, doplňkové služby podle svého uvážení. Častokrát potom prodejce či poskytovatel služeb zůstává v pozadí. Ale jak reagovat na takovou změnu v chování? Turistické odvětví právě dnes čelí výzvě – jak zabezpečit autonomii zákazníka, a zároveň mu nabídnout kvalitní informace, podporu a služby, které hledá a zároveň podpořit aktivní rozvoj turistické destinace (World Tourist Organization, 2001; E-commerce and Development Report, 2002). Tyto faktory jednoznačně vedou k rozvoji systémů založených na sebeobsluze či eCRM (elektronický

Customer Relationship Management) jako způsoby rozvoje e-tourismu (Stockdale, 2007), což pro některé podnikatele představuje překážku.

1. E-Business jako dynamický element

Nová ekonomika vyžaduje stále nové a nové požadavky na podnikatelské subjekty, zejména v sektoru elektronicky zabezpečovaných služeb. Přístup k elektronickému obchodování by měl zajistit několik bodů – tok informací, budování image, rychlejší reakci na potřeby zákazníka, růst obrátu, podporu spolupráce a otevření nových trhů. Internet a internetové obchodování představují velkou příležitost, zvláště pro malé podniky, kdy jim dovolí využívat sílu internetu, jako formu své strategie, a využít ho plně ke tvorbě přidané hodnoty ke svému finálnímu produktu (Levy a Powell, 2003).

V tomto pojetí e-business zahrnuje nejen aktivity typu obchodování, nabídky po internetu, ale také nutné sdílení dat, zajišťování služeb zákazníkovi na míru, provádění finančních transakcí, kde je již nutná spolupráce dalších subjektů (Hamill a Gregory, 1997). I když se může zdát, že rozvoji elektronického podnikání nic nebrání, přesto výzkumné studie naznačují, že pro mnoho malých a středních podniků není tento element strategicky důležitý (Bharadwaj a Soni, 2007).

1.1 E-Turismus jako strategie rozvoje destinace

Jedním ze zmiňovaných odvětví, kde by B2B business s podporou internetu mohl fungovat, je právě odvětví cestovního ruchu jako možnost rozvíjení venkovských regionů či příhraničních turistických destinací s využitím tvorby řetězců skrytých pod nabídkou internetových balíčků služeb a společných akcí. Často tyto aktivity požadují nejen podnikatelské schopnosti, ale také provázanost veřejného sektoru se soukromou sférou. Nové technologie proto mění nejen tvář podnikání ale také tvář turismu jako takového včetně způsobu cestování a komunikace. E-turismus se tak stává pro mnohé destinace výzvou k rozvoji a udržitelnosti (Werthern a Klein, 1999, Buhalis, 2003). Nejdůležitější změny, které přináší e-turismus můžeme najít v následující oblastech (Buhalis, Deimezi, 2001):

- **V oblasti plánování:** možnost individualizace strategie pro daný region či danou destinaci, není skryta pod globální strategií regionálního rozvoje, tvoří ji samy zúčastněné subjekty,
- **Prostředí:** znalost prostředí a identifikace s místní kulturou a odkazem je daleko lepší než obecná analýza, která nepostihuje detaily,
- **Řízení:** dynamická koordinace zájmů turistů, uspořádaná akcí na míru, sledování oblastí zájmu a podle toho také oslovování dalších subjektů.
- **Marketing:** snazší tvorba marketingového mixu, image destinace a strategie CRM,
- **Způsob distribuce** – zlepšení mechanismu, optimalizace sítě zprostředkovatelů
- Vliv na soukromý sektor – orientace spíše na krátkodobou ziskovost projektů, individualismus při podnikání v turistické destinaci, nedostatek zkušeností v oblasti řízení destinace
- **Vliv na veřejný sektor** – špatná koordinace vztahů mezi místní samosprávou a místními podnikateli, špatné zkušenosti s projekty spolupráce public-private partnership.

Kooperace vytvořená pomocí této nové formy sítě, s podporou IT technologií může být výzvou. Hitt, Ireland et al. (2001) tuto novou formu podnikání definují jako: „ *Aktivitu*

vytvářející nové zdroje, nebo kombinující existující zdroje za účelem nabídnout nové produkty, služby novým zákazníkům." Existence jak horizontální, tak vertikální formy spolupráce jednotlivých regionálních poskytovatelů služeb může pomoci vytvořit hodnotový řetězec na lokální úrovni.

Z již provedených výzkumů (Buhalis, 2003) a zkušeností ostatních případových studií vyplývá, že právě síťování pomocí e-turistického projektu může být podporou rozvoje destinace. Za nejdůležitější přínosy pak lze považovat personalizaci služby zákazníkovi, online-komunikace a možnost modernizace služeb. Naopak výhodu, kterou respondenti (členové virtuální destinace) uváděli, byla ztráta obav z konkurence a menší závislost na zprostředkovatelích. Díky těmto úvahám může projekt přerůst nejen hranici svého území, ale i stát se součástí příhraniční spolupráce, pokud i příhraniční partneři pochopí, že pouhá webová prezentace památek a událostí v dané destinaci je nedostačující a neodpovídá potřebám rozvoje příležitosti k podnikání na místní úrovni.

Dle Stockdale (2007) by měl takový systém fungovat na základě následující analýzy, která je shrnuta do pěti základních prvků. Každý prvek ovlivňují faktory, které mohou být příčinou neúspěchu. Ty mohou pomoci nastavit evaluační kritéria tak, aby systém nabídky a poprávky po službách fungoval optimálně a zachoval si svou dynamiku. Jednotlivé příklady faktorů pro podporu volby evaluačních kritérií jsou shrnuty v tabulce 1.

Tabulka 1 Analýza prvků dynamického systému

Prvek	Faktor	Evaluace
Identifikace online zákazníků	Segmentace na základě specifických kritérií, dle typu destinace, např. dle frekvence využívání služeb apod.	Systém sleduje počet objednávek služeb, každý zákazník má zřízen účet, odměny pro stálé zákazníky
Design webové stránky, aplikace	Design musí odpovídat typu destinace, segmentu zákazníku a má zahrnovat i platební portál, strategie odlišení	Plná podpora „samoobsluhy“? Interaktivita a podpora opakovaných návštěv? Inovace a aktualizace stránek
Práce s informacemi	Strategie získávání, třídění a analýzy informací, zákaznický přístup při tvorbě nabídek	Bulletiny, call centra, návštěvní kniha, databáze preferencí, pravidelné hlasování o spokojenosti s využitou službou
Komunikace se zákazníkem	Včasné odpovídání na dotazy,	Koordinace odpovědí, využívání on-line systémů
Loajalita a důvěra	Branding, vytváření komunity	Budování zákaznické základny

Zdroj: Stockdale (2007), upraveno autory

Z provedené analýzy by měl vzejít kvalitní systém komunikace, který by měl prezentovat vybranou destinaci, její vizi a strategii. Všichni členové řetězce by měli být ztotožnění se systémem fungování finančních vztahů při využívání služeb jednotlivých partnerů projektu. Z hlediska řízení je nutná standardizace jednotlivých procesů a měla by být zaručena jednoduchost a snadnost přístupu k informacím a požadavkům pro členy

sdužení. Efektivnost by navenek měla zajišťovat jednotný marketingový mix a jednotná technologie využívaných komunikačních prostředků (Kršák, Miženková, Madarasová, 2011)

2. Případová studie: Cestovní ruch ve Slezsku realizovaný na doméně SLEZSKO.org

Cíl

Cílem projektu je přinést teoretické poznatky pro rozvoj nových strategií soukromého či veřejného sektoru v uplatňování se na Internetu. Praktický přínos bude pro širokou laickou veřejnost, které chybí ucelený, jednotný a přehledný souhrn kvalitních informací o dění v jejich regionu v oblasti volnočasových aktivit. Dalším cílem bude užší spolupráce dvou univerzit na české a polské straně, propojení kateder cestovního ruchu v rámci revitalizace malých a středních podniků v období krize a nabídnutí projektu, který zajistí euroregionu soudržnost a rozvoj. Předpokládá se kladný mezinárodní dopad na subjekty podnikající v oboru cestovního ruchu spolu s kvalitním výzkumným zázemím, které poskytnou obě univerzity.

Výchozí situace

Jedno Slezsko – Dvě země. Skutečná česko-polská spolupráce na tomto území se mohla začít rozvíjet až po roce 1989 v souvislosti s demokratickými změnami v obou zemích. Nejprve měla charakter individuální partnerské spolupráce jednotlivých obcí a měst, postupně však nabývala regionálního charakteru a v roce 1998 vyvrcholila ustavením euroregionu, jehož název je odvozen od území, na kterém se z větší části nachází - Silesia.

Tabulka 2 Geografická charakteristika euroregionu

EUROREGION SILESIA	česká část	polská část	celkem
rozloha v km²	1.290	1.500	2.790
počet obyvatel v tis.	525	287	812
počet členských obcí	58	19	77
přidružené členské organizace	Slezská univerzita Opava Hospodářská komora Opava Matice slezská Opava	0	3
dotčené okresy/ powiaty	Opava Bruntál - část Nový Jičín - část Ostrava-město - část	raciborski głubczycki wodzisławski rybnicki -část	8
dotčené kraje/vojevodství	Moravskoslezský	Slezské Opolské	3
správní sídlo	Opava	Racibórz	2

Zdroj: <http://www.euroregion-silesia.cz>

Analýza súčasného stavu: Euroregion Silesia a cestovný ruch

Díky zkušenostem v oblasti příhraničního turismu byla česká část euroregionu přizvána také do poradního sboru pro rozvoj cestovního ruchu Moravskoslezského kraje, kde působila v letech 2003 - 2006.

V letech 2004 - 2006 se Euroregion Silesia spolu s ratibořským okresem zapojil do mezinárodního projektu s názvem „Tour.com“. Tento projekt, který byl financován z prostředků Evropské unie prostřednictvím Iniciativy INTERREG IIIC (meziregionální spolupráce) a do kterého se zapojili partneři ze čtyř zemí (kromě polských a českých také partneři z Německa a Francie), byl zaměřen na problematiku cestovního ruchu v evropských příhraničních regionech. Na 4. mezinárodním setkání všech partnerů projektu, které se uskutečnilo ve dnech 25. - 29. dubna 2006 v Ratiboři a Opavě, byla projednána témata turistických informačních center, kongresové turistiky, destinačního managementu, vojenských památek a také přeshraniční spolupráce v oblasti cestovního ruchu.

V roce 2005 se česká část Euroregionu Silesia spolu s dalšími deseti partnery z šesti evropských zemí zapojila do mezinárodního projektu s názvem „E-learning Tools in Destination Management“. Cílem projektu bylo vyvinout a zavést nový vzdělávací program v oblasti cestovního ruchu, a to jak pro pracovníky veřejné správy zabývající se cestovním ruchem, tak pro malé a střední podnikatele v oblasti cestovního ruchu.

Protože se území Euroregionu Silesia může pyšnit velkým množstvím hradů a zámků, v roce 2002 euroregion vydal publikaci s názvem „Hrady a zámky Euroregionu Silesia“. *„Dědictví, které nám zůstalo, je společnou pozůstalostí tohoto vskutku půvabného a ojedinělého zákoutí Evropy. Zákoutí, kde se protínají a budou protínat vlivy tří různých jazyků a kultur: polské, české a německé. Na tuto skutečnost nesmíme zapomínat, hlavně nyní v období sjednocující se Evropy“* píše se v úvodu této publikace.

Mnoho projektů z oblasti cestovního ruchu na území Euroregionu Silesia bylo realizováno díky finančním prostředkům Evropské unie v rámci „fondů malých projektů“, které jako součásti programů česko-polské přeshraniční spolupráce byly a jsou spravovány euroregiony. Příkladem propagace přeshraničního cestovního ruchu na území Euroregionu Silesia jsou společné česko-polské propagační materiály nabízející turistům vyžití na obou stranách hranice, např. soubor informačních letáků popisující turistické atraktivity na území mezi arborety v Novém Dvoře u Opavy a v polské Ratiboři, který vznikl v rámci opavsko-ratibořského projektu „Od arboreta k arboretu“, či průvodce pro turisty včetně map turistických stezek a cyklotras s názvem „Pěšky i na kole po Opavsku a Ratibořsku“.

Vize

Díky výzvě Euroregionu Silesia a diskuzi se členy katedry managementu a podnikání OPF vznikl záměr pro uplatnění meziregionální spolupráce v rámci oblasti Slezska. Zajištění fungování projektu by šlo výhradně z české strany a oblast polského Slezska by zajišťovala spolupráce s polskou univerzitou. Výsledkem bude konkurenceschopný projekt, který sdruží volnočasové aktivity s mezistátní spoluprací České republiky a Polska v regionu Slezsko. Využití trendů v podnikání v oblasti cestovního ruchu se bude odehrávat na doméně www.slezsko.org.

Analýza sběru dat

Realizační tým provede analýzu uplatnění nových forem podnikání vzhledem k Porterovu schématu konkurenčních sil. Výsledkem bude návrh hlubšího využití Internetu v oblasti služeb, konkrétně v cestovním ruchu a vytvoření potřebné strategie firmy pro efektivní uplatnění tohoto moderního komunikačního prostředku. Základem bude metoda postupné analýzy dané problematiky a vytvoření základní databáze poznatků o současné

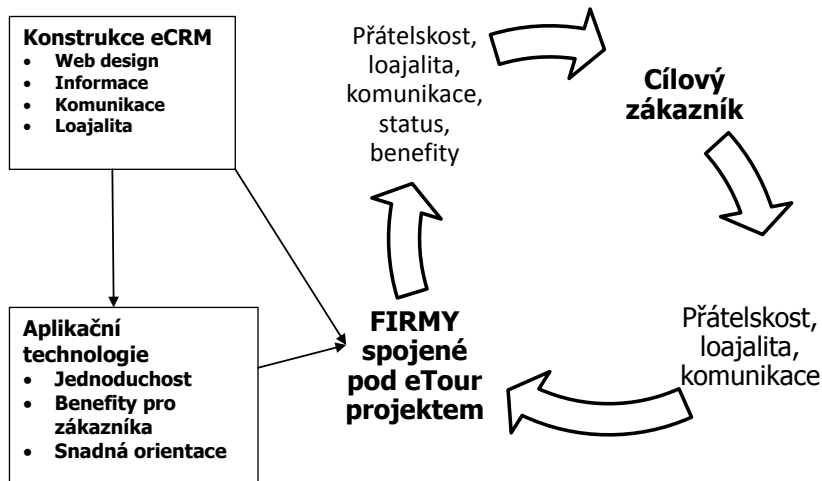
situaci. Vlastní průzkum bude zaměřen na zjišťování situace mezi hlavními dodavateli a výběrem náhodně stanovenými zákazníky metodou písemného dotazníku a zejména pak systémem řízených rozhovorů. Předpokládá se i spolupráce s polskou univerzitou, která použije stejný dotazník. Dotazník bude složen z 5 hlavních oblastí, a to Zhodnocení aktuálního stavu situace, Představení koncepce nového projektu, Návrhy/Připomínky, Postřehy, Komentáře. Předpokládaný počet dotázaných je 200 za českou stranu a 200 respondentů z Polska. Pro domácí a zahraniční cestovní kanceláře a agentury vytvoří realizační tým jednodušší anketu.

Pro tvorbu komplexního dotazníku se tým inspiroval článkem (Šramková, 2011), kdy se autorka dotazovala pomocí elektronického formuláře sestaveného na webu „vypnto.cz“ a následně ho umístila na sociální síť Facebook. Řešitelé provedou tedy dvě metody dotazování, jedna bude sbírat informace v terénu na osobní úrovni a druhá osloví vybraný segment přes elektronický dotazník umístěný na sociální síti opět ve stejném počtu 200 respondentů na každé straně příhraničí. Následně se provede komparace výsledků z obou průzkumů o potvrzení či vyvrácení hypotézy, zda data získaná on-line výzkumem jsou kvalitnější než osobní přístup k dotazovanému.

Praktický přínos

Na základě výstupu teoretické části, zejména dotazníku, řízených rozhovorů a anket vytvoří řešitelský tým koncepci optimální varianty pro vstup nového portálu slezsko.org na trh. Představa je vytvoření graficky líbivý, příjemný web, který vybízí k možnostem volnočasových aktivit. Koncepce návrhu zahrne dostupné podněty pro takový rozsah a obsah informací, aby se uživatel rád a často vracel. Principem tvorby obsahu bude user-friendly přístup. Vize spočívá v ústředním motivu mapy česko-polské rozlohy regionu Slezsko. Uživatel si na rozcestníku vybere místo, kde se nachází, popřípadě místo, kam se chystá. Dle nabídky kritérií bude mít možnost vybírat z databáze aktuální programy divadel, kin, klubů, výstav, muzeí, galerií, které budou každý týden aktualizovány. Dále bude databáze obsahovat všechny ubytovací a stravovací zařízení v regionu, turistické mapy a cyklostezky. Nebude chybět ani zpracovaná databáze hradů, zámků, ZOO, zábavních parků, zajímavostí atp. Pod doménou však bude skryto zároveň i něco více, a to síť spolupracujících subjektů cestovního ruchu, které budou dynamicky reagovat na potřeby zákazníka.

Dnešní doba si žádá rychlý přístup k informacím. Zároveň je trend požadavku o informace přesné, aktualizované, přehledné a souhrnné. Také je ale poptávka po detailních informacích, názorech a zkušenostech či (ne)doporučení ostatních. Uspokojení této rozličné poptávky se internetové síti bezesporu podařilo. Bohužel je to také neorganizovaný gigant informací s větší či menší relevancí v pravdivosti údajů, čemuž můžeme pomoci organizovaným komerčně orientovaným projektem - formou spolupráce univerzit se studijními programy zaměřujícími se na cestovní ruch, podnikatelskými subjekty a veřejnou samosprávou (koncepce triple helix).



Obrázek 1 Myšlenková mapa projektu

Zdroj: vlastní zpracování

Předpokládaná udržitelnost v praxi

Výstupem tohoto projektu je také „Implementační plán“, ve kterém se řešitelský tým spolu se soukromým sektorem popíše, jakým způsobem zajistí životaschopnost projektu na další, zhruba pětileté období. Vzhledem k tomu, že si díky rozpočtu cca 3 000 000Kč na projekt bude moci realizační tým zajistit technické zázemí v oblasti správy databáze a programátorskou podporu, projekt po skončení rozhodně neupadne v zapomnění. Bude z něj živé dílo, které získá mezinárodní podporu, řešitelé se postarají o Public relations a hlavně o prodejní aktivity v rámci reklamních bannerových ploch, které si samy budou generovat zisk pro další rozvoj portálu slezsko.org, popř. zvolit možnost tvorby kooperační struktury na základě kompetencí.

ZÁVĚR

Virtuální řízení turistické destinace, využití prostředků elektronického obchodování může být velkou příležitostí právě v příhraničním cestovním ruchu, jak je možno zjistit nejen ze zkoumané literatury, ale i z analýzy současné situace v euroregionu Silesia. Euroregion již vyčerpal klasické možnosti své propagace a v rozvoji destinace stagnuje. V obou částech euroregionu je vysoký potenciál možných uživatelů „virtuální destinace“, která by podpořila rozvoj podnikatelských aktivit v obou částech regionu. Sledováním stránek obcí, které jsou v regionu Silesia, bylo zjištěno, že inzerované služby podnikatelskými subjekty, včetně komerčních akcí, jsou zveřejňovány buď pozdě nebo na poslední chvíli, nebo stránky nejsou aktualizovány. Proto se domníváme, že pokud bude projekt zastřešen i akademickou půdou, kterou bude metodicky veden, bude dosaženo motivace generování vyššího zisku. Dynamický přístup také zajistí i aktuální údaje o poptávce či nabídce služeb, která může být vhodně optimalizována.

LITERATURA

- [1] BHARADWAJ, P.N., SONI, R.G. E-Commerce Usage and Perception of E-Commerce Issues among Small Firms: Results and Implications from an Empirical Study. *Journal of Small Business Management*, 2007. vol 45, nr. 4. p. 501-521. ISSN 1540-627X.
- [2] BUHALIS, D. *eTourism, Information Technology for Strategic Tourism Management*. London: Prentice Hall, 2003.
- [3] BUHALIS, D., DIAMANTIS, D. Tourism Development and sustainability on the Greek archipelagos. In APOSTOLOPOULOS, G. IOANNIDES, D. (eds.) *Tourism in Mediterranean*. London :Routledge. p. 143-170
- [4] EUROREGION SILESIA. *Základní dokumenty a stanovy*. [online] http://www.euroregion-silesia.cz/show_text.php?id=euroregion-silesia-zakladni-dokumenty-CZ [cit. 28.6.2011]
- [5] HAMILL, J. GREGORY, K. Internet marketing in the Internationalization of UK SMEs. *Journal of Marketing Management*, 1997. vol. 13 nr. 1-3, p.9-28. ISSN 0267-257X.
- [6] HITT, M., IRELAND, R.D. et. al. Strategic Entrepreneurship: entrepreneurial strategies for Wealth Creation. *Strategic Management Journal*. vol. 22 nr.6/7 p.479-491.
- [7] KRŠÁK, B., MIŽENKOVÁ, Z. , MADARASOVÁ, V. Využívanie informačných technológií v turizme. *Manažment v teórii a praxi*, 2011. roč. 7 č.1. s. 32-39. ISSN 1336-7137.
- [8] LEVY, V., POWELL, P. Exploring SME Internet Adoption:Towards a Contingent Model. *Electronic Markets*, 2003. vol. 13, nr.2, p.173-181. ISSN 1422-8890.
- [9] STOCKDALE, R. Managing customer relationships in the self-service environment of e-tourism. *Journal of Vacation Marketing*, 2007 vol.13 ,nr. 3. p. 205-219. ISSN 1356-7667.
- [10] ŠRAMKOVÁ, D. Návštěvnost města Zlína a jeho blízkého okolí. *Výkonnost podniku*, 2011. roč.1, č. 2. s. 81-88. ISSN 1338-435X.
- [11] UNCTAD. E-commerce and Development Report, 2002.
- [12] WERTHNER, H., KLEIN, S. *Information Technology and Tourism – A Challenging Relationship*. Wien:Springer Verlag, 1999.
- [13] WORLD TOURISM ORGANIZATION. *E-business for Tourism*. Practical Guideline for Tourism Destination and Business, 2001.
- [14] ZELENKA, J., PECHANEC V., BUREŠ V., ČECH P., PONCE D. *e-Tourism v oblasti cestovního ruchu*. Ministerstvo pro místní rozvoj, 2008. ISBN 978-80-87147-07-8.

INFORMACE O AUTORECH

Ing. Kateřina Veselá, interní doktorand na katedře managementu a podnikání. Téma disertační práce jsou nové formy podnikání v cestovním ruchu. vesela@opf.slu.cz

Ing. Jarmila Šebestová, Ph.D., odborný asistent na katedře managementu a podnikání. Zaměřuje se na výzkum dynamiky strategie a strategického rozvoje malých a středních podniků ve službách, dále pak možnosti jejich síťování. sebestova@opf.slu.cz

Slezská Univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, katedra managementu a podnikání, Univerzitní nám. 1934/3, 733 40 Karviná, ČR.

FACILITY MANAGEMENT A MOŽNOSTI JEHO UPLATNENIA VO VEREJNOM SEKTORE

FACILITY MANAGEMENT AND POSSIBILITIES OF ITS APPLICATION IN THE PUBLIC SECTOR

Soňa JIRÁSKOVÁ

ABSTRAKT

Uvedený príspevok sa zaoberá problematikou Facility managementu a možnosťami jeho uplatňovania v organizáciách patriacich do verejného sektora. V článku je popísaný súčasný stav zabezpečovania a riadenia podporných procesov v rezorte obrany SR a návrh na možnú implementáciu Facility managementu.

Kľúčové slová: Facility management, verejný sektor, ozbrojené sily

ABSTRACT

This article covers the issue of Facility Management and the possibilities of its usage in organizations belonging to the public sector. The article describes the current state of assurance and management of supportive processes in the Ministry of Defence in Slovak republic and the proposal for possible implementation of facility management.

Keywords: Facility management, public sector, armed forces

JEL klasifikácia: H49, H56

ÚVOD

Hospodárska kríza, ktorá zasiahla v predchádzajúcich rokoch podniky v ekonomikách celého sveta prispela k tomu, že vedenie firiem je nútené zavádzať rozličné úsporné opatrenia, ktoré by mohli prispieť k zníženiu nákladov. Obdobie ekonomického útlmu tak otvorilo priestor pre nástup nového komplexného riešenia činností podporných služieb, pre ktorý sa zaužíval pojem Facility management.

Facility management vznikol v 70. rokoch 20. storočia v Spojených štátoch amerických, kde si mnohí projektanti a majitelia budov začali uvedomovať, že počas prevádzky budovy sa ich pôvodné predstavy o ich využití nezhodujú s meniacimi sa potrebami užívateľov. Keďže tieto potreby súviseli s technickým a ekonomickým vývojom podnikov, ktoré budovy využívali, boli na riešenie vzniknutých problémov privolaní rozliční odborníci, ktorých činnosť sa rozdrobila na jednotlivé úseky a prevádzky. Z dôvodu, že nemali jednotnú stratégiu, vznikla potreba prepojenia informácií medzi prevádzkami a riadiacimi pracovníkmi v snahe vytvoriť jednotný postup pri riadení podporných činností. Z tohto dôvodu došlo v roku 1981 v Houstone k založeniu asociácie IFMA – International Facility Management Association. Podľa tejto asociácie je možné Facility management vymedziť nasledovne: „Facility management je metóda, ako v organizáciách zladiť pracovné

prostredie, pracovníkov a pracovné činnosti. Zahŕňa v sebe princípy obchodnej administratívy, architektúry, humanitných a technických vied." Facility management zavádza presné postupy v činnostiach súvisiacich s využitím a správou nehnuteľného a hnutel'ného majetku koordináciou ľudských zdrojov a procesov.

Európska norma STN EN 15221 definuje Facility management nasledovne: „Facility management je integrácia činností v rámci organizácie na zabezpečenie a rozvoj dohodnutých služieb, ktoré podporujú a zvyšujú efektivitu vlastnej základnej činnosti." Nejde pritom len o jednoduchú správu budov, ale o komplexné riešenie, ktoré môže priniesť úspory nákladov, vyššiu kvalitu a komfort zabezpečovaných služieb, vyššiu produktivitu práce či dlhšiu životnosť technologických zariadení a stavebných konštrukcií. Hlavným cieľom je vytvoriť optimálne podmienky pre zabezpečenie hlavných činností - „core business" organizácie, a tým zvýšiť jej celkovú výkonnosť. Pri uplatňovaní riadenia podporných procesov dochádza k súhre „3P – Pracovníci (pracovný kapitál), Procesy (pracovné činnosti) a Priestory (pracovné prostredie)" (Vyskočil a kol., 2010).

Za podporné činnosti je možné považovať správu energetických zariadení vrátane vykurovania, klimatizácie, osvetlenia, údržbu, revízie a opravy technického zariadenia budov, zabezpečenie nárazových aktivít spojených s rekonštrukciou, sťahovaním, opravami, havarijnými situáciami objektov, upratovacie práce, zabezpečenie telekomunikačnej prevádzky, skladovacie služby, správu autoparku, zabezpečovanie strážnych a bezpečnostných služieb, zabezpečovanie stravovania či cateringu na špeciálne príležitosti, zabezpečovanie IT a komunikačných technológií, marketingových služieb, vedenie účtovníctva, controlling prípadne personálny manažment a podobne. Tieto podporné činnosti je teda možné rozdeliť na dve skupiny:

1. činnosti súvisiace s priestorom, technikou a infraštruktúrou,
2. činnosti zamerané na ľudí a organizáciu.

Spojenie rôznych podporných činností do jedného celku označujeme ako integrovaný Facility management. Integrovaný systém v praxi znamená, že veľkú časť podporných služieb zabezpečuje jeden subjekt (Šťábová, 2009).

Za prínosy Facility managementu možno považovať účinnejšie využitie plôch, zariadenia a inventáru, hľadanie možností zvyšovania efektívnosti využitia pracovného prostredia, uvoľnenie pracovnej sily od riešenia operatívnych problémov, to znamená celkovú optimalizáciu podporných procesov.

1. FACILITY MANAGEMENT V NEZISKOVOM SEKTORE

Implementácia Facility managementu je vhodná pre každého vlastníka väčšej nehnuteľnosti alebo rozsiahlejšieho majetku. Už samotné vlastníctvo predstavuje viacero povinností, ktoré sa musia priebežne plniť: viesť majetkovú evidenciu, odvádzať dane z nehnuteľností, poisťovať, zabezpečovať inštaláciu a pravidelné revízie technických zariadení v zákonných lehotách a samozrejme zabezpečovať bežnú prevádzku budov.

Facility Management sa v praxi uplatňuje vo viacerých oblastiach, ako napríklad:

- administratívne centrá,
- priemyselné podniky,
- finančné inštitúcie,
- obchodné centrá,
- nemocnice a zdravotnícke zariadenia,
- univerzity a školstvo,
- bývanie a občianska vybavenosť,
- doprava a dopravné spoločnosti.

Ako možno vidieť, Facility management je primárne spájaný s podnikovou sférou. Jeho využitie je však možné i v organizáciách, ktoré sú zriaďované k napĺňaniu verejne prospešných činností. Keďže základným zmyslom Facility managementu je vytvorenie optimálnych podmienok pre výkon hlavnej činnosti, a to dokonalou súhrou pracovného prostredia, podporných služieb, procesov a ľudí, je možné ho realizovať i v inštitúciách a organizáciách verejného sektora. Podnet pre jeho implementáciu vyplýva z neustále sa zvyšujúcich nákladov na správu stavebných objektov. Vzhľadom k tomu, že neziskové organizácie verejného sektora musia pri plnení svojho poslania v súčasnosti vo zvýšenej miere dbať na hospodárnosť pri súčasnom zachovávaní kvality poskytovaných verejných služieb, má pre ne Facility management veľký význam. Tento význam rastie s veľkosťou organizácie a s veľkosťou spravovaného majetku.

Hlavné úlohy Facility managementu, či už je uplatňovaný v ziskovom alebo neziskovom sektore, sú nasledovné (Bomba, 2006):

1. Strategické a taktické plánovanie zariadení a vybavenia.
2. Financovanie zariadení a vybavenia.
3. Výber, nájom a správa nehnuteľností.
4. Zabezpečovanie zdravia, bezpečnosti, ochrany.
5. Stanovenie organizačných pravidiel a postupov.
6. Meranie a riadenie kvality prostredia.
7. Priestorové plánovanie a riadenie.
8. Prevádzka budov, údržba a správa.
9. Starostlivosť o životné prostredie.

Inštitúcie a organizácie verejného sektora môžu pre riadenie podporných činností interne vytvoriť funkciu facility manažéra, ktorý bude zodpovedať za kvalitné a hospodárne zabezpečovanie podporných činností, alebo realizáciu podporných činností môžu zadať externým subjektom. V tomto prípade ide o outsourcing. V súčasnosti existujú spoločnosti, ktorých činnosť je postavená na tom, že spravujú majetok iných, čiže poskytujú Facility management. Má to výhody predovšetkým v tom, že ide o profesionálne firmy, ktoré zabezpečujú optimalizované procesy riadenia správy majetku, nesú zodpovednosť za jeho využitie a prevádzku. Majiteľovi to v konečnom dôsledku prináša úsporu nákladov a možnosť sústrediť sa na svoju hlavnú činnosť. Táto forma (outsourcing) často naráža na obavy straty kontroly nad vlastným majetkom a pochybnosti o skutočnej efektívnosti jeho prevádzky. Obavy a riziká možno eliminovať dobre vypracovanými zmluvami.

Menšie neziskové organizácie zaisťujú svoje podporné činnosti samostatne a organizujú ich interne. Silnou stránkou interného zabezpečovania je zodpovedný vzťah majiteľa voči vlastnému majetku, ktorý môže byť silnejším faktorom úspešnosti ako riadenie profesionálnou firmou. Dnes je to stále veľmi rozšírená forma správy objektov. Majiteľ v tomto prípade musí zabezpečiť vyťaženosť priestorov, efektívne využitie zariadení, ak sú v objektoch nájomníci, uzatvárať s nimi nájomné zmluvy, sledovať ich plnenie a sám ich plniť, vymáhať pohľadávky. Okrem toho musí vykonávať obrovské množstvo ďalších činností spojených s prevádzkou majetku. Len tak dokáže efektívne využiť potenciál a dosiahnuť efektívnu návratnosť vlastného majetku.

V minulosti bol za správu budov a činností s ňou súvisiacich zodpovedný správca – technický pracovník, ktorý zabezpečoval technický výkon prevádzky spravovaného objektu. Nové podmienky však vyžadujú, aby sa klasická funkcia „správca“ transformovala do funkcie „facility manažéra“. Facility manažér je zodpovedný za všetky činnosti spojené s Facility managementom. Jedná sa o plánovanie, organizovanie, riadenie, kontrolovanie a vyhodnocovanie všetkých činností. Rozdiel medzi facility manažérom a správcom budovy je v tom, že správca budovy sa skôr orientuje na technický výkon prevádzky objektu (zaistenie chodu technológií, stavebnú údržbu, čistotu areálu, kvalitnú funkčnosť prvkov budovy),

oproti tomu facility manažér je riadiaci pracovník na vyššej úrovni riadenia. Klasického správcu objektu si často nakupuje od externého poskytovateľa. Technickí pracovníci sa viac zameriavajú na zvládnutie detailu, kým facility manažér musí mať strategický nadhľad.

Od úrovne činnosti facility manažéra závisí kvalita správy majetku, spokojnosť zamestnancov s chodom organizácie i spokojnosť vedenia organizácie s úrovňou podporných obslužných procesov.

Facility manažér v organizácii (Vyskočil a kol., 2010):

1. určuje celkovú stratégiu Facility managementu v organizácii,
2. nastavuje štandardy a vyhlasuje taktické pokyny pre realizáciu Facility managementu,
3. definuje jednotlivé procesy a formy ich merania,
4. vyberá prípadných externých dodávateľov podporných služieb,
5. vyjednáva potrebné zmluvy,
6. zostavuje finančné plány vrátane vytvárania návrhov na investičné plány rekonštrukcií a veľkých opráv spravovaných objektov,
7. kontroluje realizáciu a kvalitu dodávok externých poskytovateľov,
8. kontroluje plnenie finančného plánu a rozpočtov,
9. pravidelne vyhodnocuje a predkladá návrhy na skvalitnenie jednotlivých i komplexných procesov podporného charakteru.

2. MOŽNOSTI IMPLEMENTÁCIE FACILITY MANAGEMENTU V REZORTE OBRANY SR

Jednou z organizácií so začne širokou organizačnou štruktúrou¹ patriacich do verejného sektora sú Ozbrojené sily SR. Možno povedať, že OS SR disponujú značným objemom ako hnutel'ného, tak aj nehnuteľného majetku. Ozbrojené sily SR predstavujú rozhodujúci výkonný prvok systému obrany Slovenskej republiky, ide o subjekt, ktorý spoločnosti poskytuje verejnú službu: národnú obranu a bezpečnosť.

V poslednom období Ozbrojené sily SR prešli zásadnou reformou, ktorá spôsobila značnú redukciu počtov profesionálnych vojakov i civilných pracovníkov, v roku 2006 bola zrušená základná povinná vojenská služba. Za zlomový strategický dokument, v ktorom bolo uvedené základné smerovanie ozbrojených síl do ďalšieho obdobia, je možné považovať „MODEL 2010 – Rozvoj Ozbrojených síl SR“ skoncipovaný v roku 2001. Základom na vypracovanie uvedeného dokumentu bola Vojenská stratégia SR a analýza existujúcich ohrození štátu. Strategickým cieľom podľa tohto dokumentu bolo vybudovať relatívne malé, ale vysoko kvalitné, primerane vyzbrojené a veľmi dobre vycvičené sily schopné sa integrovať do kolektívnych obranných mechanizmov NATO. Reforma spočívala vo vytvorení nových organizačných štruktúr, podporných systémov (najmä personalistiky, výcviku a logistiky), v redukcii nadbytočného majetku, v redislokácii vojenských útvarov, v začatí modernizácie infraštruktúry a výzbroje a v pokračovaní plnenia partnerských cieľov.

V dôsledku reformných krokov sa mnohé vojenské objekty stali prebytočné, došlo k ich odpredaju, prípadne k ich prevodu iným verejným inštitúciám. Značnými zmenami prešli i obslužné činnosti, ktoré sú súčasťou vojenskej logistiky. Aby boli dosiahnuté stanovené strategické ciele, je nutné, aby všetky zdroje, ktoré majú Ozbrojené sily SR k dispozícii boli efektívne využívané. Z tohto dôvodu bol na Úrade správy nehnuteľného majetku realizovaný projekt: „Zabezpečenie služieb v rozpočtovej organizácii MO SR na roky 2007 až 2010“. Prostredníctvom uvedeného projektu boli v ozbrojených silách riešené

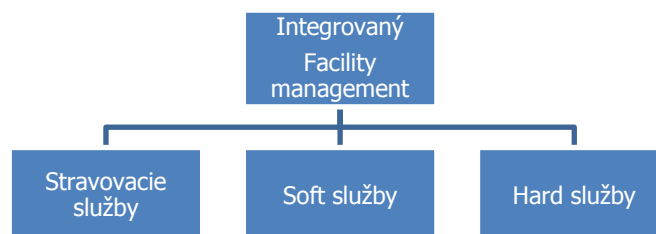
¹ Jednotlivé organizačné zložky OS SR sú rozmiestnené na celom území SR.

nasledovné činnosti: stravovanie, upratovanie, prevádzka tepelno-technických zariadení, čistiarní odpadových vôd a hydrofórových staníc a fyzická ochrana objektov. Možno konštatovať, že ide o podporné procesy, ktoré sú predmetom záujmu Facility managementu. Tieto činnosti sú v súčasnosti zabezpečované ako internými organizačnými zložkami ozbrojených síl, tak aj prostredníctvom externých dodávateľov – využíva sa čiastočný (parciálny) outsourcing v oblasti vojenskej logistiky. Hlavným faktorom, ktorý podmienil využívanie služieb dodávateľov vo vojenskej logistike bol nedostatok interných personálnych zdrojov po úplnej profesionalizácii ozbrojených síl.

Zákonné povinnosti rozpočtovej organizácie pri zabezpečení uvedených služieb sa riadia všeobecne záväznými predpismi a zákonmi (napr. Zákon 278/1993 Z. z. o správe majetku štátu v znení neskorších predpisov, Zákon 523/2004 Z. z. o rozpočtových pravidlách verejnej správy a o zmene a doplnení niektorých zákonov, Zákon č. 25/2006 Z. z. o verejnom obstarávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov a internými smernicami vydávanými MO SR).

Správa objektov a služby s tým súvisiace sú v Ozbrojených silách SR riadené prostredníctvom Úradu správy nehnuteľného majetku a zabezpečované Strediskami prevádzky objektov (predtým Posádkových správ budov). Do budúcnosti by bolo vhodné, aby si tieto výkonné zložky osvojili princípy a zásady Facility managementu. Vzhľadom k veľkej rozmanitosti požiadaviek jednotlivých vojenských útvarov a vojenských zariadení s ohľadom na druh zabezpečovaných úloh a obmedzené finančné zdroje je možné predpokladať, že zabezpečovanie správy a prevádzky objektov nebude prevedené na externého dodávateľa. Z tohto dôvodu by sa interné organizačné prvky mali intenzívne snažiť o zavedenie systému Integrovaného Facility managementu.

V prípade, že velenie/manažment Ozbrojených síl SR by sa perspektívne rozhodlo implementovať Integrovaný Facility management, mohli by sa v rámci neho centrálnie zabezpečovať a riadiť nasledovné aktivity:



Obrázok 1 Integrovaný Facility management

Zdroj: vlastné spracovanie

Stravovacie služby:

- prevádzka stravovacích zariadení
- prevádzka bufetov
- zabezpečovanie cateringu pri jednorazových akciách

Soft služby:

- správa, údržba a opravy majetku
- evidencia majetku, inventarizácia
- telekomunikačné služby
- poštové služby/podateľňa
- archívne služby

- meeting room services
- tlmočenie a prekladateľské služby
- kopírovacie a administratívne služby
- upratovanie vnútorných a vonkajších priestorov
- záhradnícke služby, snehový servis
- dezinfekcia, dezinsekcia, deratizácia
- fyzická ochrana objektov
- správa systému technickej ochrany objektov
- správa autoparku
- služby logistiky sťahovania a dislokácií
- školenie a zvyšovanie kvalifikácie

Hard služby:

- správa, údržba, opravy a obsluha technického zariadenia budov podľa platných noriem a legislatívy
- havarijná služba
- požiarna ochrana
- bezpečnosť a ochrana zdravia a práce
- odpadové hospodárstvo
- energetické služby
- špeciálna údržba a revízie.

ZÁVER

Facility management ako efektívna metóda správy nehnuteľností nachádza v našich podmienkach stále väčšie uplatnenie a to nielen v ziskovo orientovaných podnikoch ale i v neziskových organizáciách patriacich do verejného sektora. Význam Facility managementu neustále stúpa, a to s rastúcim tlakom na znižovanie a optimalizáciu nákladov spojených so správou a prevádzkou hnutel'ného i nehnuteľného majetku. V konečnom dôsledku správny výkon Facility managementu v neziskovej organizácii vedie k účinnejšiemu napĺňaniu jej poslania a k lepšiemu využitiu jej disponibilných zdrojov.

LITERATÚRA

1. BOMBA, O. 2006. *Facility management – správa majetku a úspora nákladov* [online]. [cit. 2011.07.11.]
Dostupné na internete: <http://www.efocus.sk/images/archiv/file_42_0.pdf>
2. ŠTÁVOVÁ, P. 2009. *Facility management dokáže efektívne pomôcť nielen v čase krízy* [online]. [cit. 2011.07.11.] Dostupné na internete: <<http://www.asb.sk/sprava-budov/facility-management/facility-management-dokaze-efektivne-pomoc-nielen-v-case-krizy-3355.html>>
3. VYSKOČIL, V. K. a kol. 2010. *Management podpůrných procesů Facility management*. Příbram: Professional Publishing, 2010. 415 s. ISBN 978-80-7431-022-5

INFORMÁCIE O AUTORKE

Ing. Soňa Jirásková, PhD. pracuje ako asistentka na Katedre manažmentu Akadémie ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika v Liptovskom Mikuláši. Venuje sa problematike účtovníctva, podnikových financií, verejných financií a využívaniu ekonomických nástrojov riadenia v podnikateľskej sfére a v rezorte obrany.

Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika
Demänová 393
031 06 Liptovský Mikuláš 6
sona.jiraskova@aos.sk, č. t. 0960423525

MODERNÝ SYSTÉM ODMEŇOVANIA RIADIACICH PRACOVNÍKOV ZALOŽENÝ NA KONCEPCII EKONOMICKEJ PRIDANEJ HODNOTY

MODERN SYSTEM OF REMUNERATION OF MANAGERS BASED ON THE CONCEPT OF ECONOMIC VALUE ADDED

Zuzana ZÁVARSKÁ

ABSTRAKT

Súčasná turbulencie v ekonomickom živote si vynucujú nové prístupy ku riadeniu podniku. Aj keď počiatky koncepcie ekonomického zisku siahajú do štyridsiatych rokov minulého storočia, do povedomia podnikateľskej obce sa táto koncepcia dostala až o takmer polstoročie, kedy globalizačné procesy ukázali aj svoju tienistú stránku. Koncepcia ekonomického zisku má svoje uplatnenie predovšetkým pri riadení finančnej výkonnosti a oceňovaní podniku. Predkladaný príspevok je zameraný na využitie koncepcie ekonomickej pridanej hodnoty v systéme odmeňovania riadiacich pracovníkov a ich motivácie ku zvyšovaniu trhovej hodnoty podniku. Cieľom príspevku je po predstavení historického pozadia a podstaty koncepcie ekonomického zisku analyzovať hlavné výhody, ale i úskalia modelov odmeňovania riadiacich pracovníkov založených na koncepcii ekonomickej pridanej hodnoty.

Kľúčové slová: ekonomický zisk, ekonomická pridaná hodnota, trhom pridaná hodnota, trhovú hodnotu podniku, model odmeňovania pracovníkov

ABSTRACT

Recent turbulences in the economic life require some new accesses to the firm managing. Despite the fact that the origin of the economic profit concept is connected with the fortieth years of previous century, this concept has become known as many as a half of the century later. The economic profit concept has its utilization mostly in the field of a financial performance managing and of a firm evaluation. This contribution refers to the application of the economic value added concept in the system of managerial bonuses and in the system of motivation of managers to the better performance leaning to the higher firm market value. The main goal of the contribution is to analyze the advantages and the threats of the bonus models based on the economic value added concept.

Key words: economic profit, economic value added, market value added, market value of a firm, bonus plan of managers

JEL klasifikácia: J08, J32

ÚVOD

Čoraz výraznejšie a nepredvídateľné turbulencie v ekonomickom živote preverili tradičné prístupy k riadeniu podniku. Na povrch vyšli nedostatky, ktoré doposiaľ zostávali skryté. Rastúci tlak na konkurenčnú schopnosť podnikov tak viedol ekonómov k snahám reálne vyjadriť ekonomický prínos a úspešnosť podnikateľských aktivít. Tradičné prístupy boli postupne vytláčané modernými prístupmi, ktoré priniesli okrem iného aj nový pohľad na meranie a hodnotenie výkonnosti podniku. Jedným z týchto prístupov je hodnotový prístup (Value Based Concept), ktorý upriamuje pozornosť na vlastníka podniku – na jeho očakávania v podobe maximálneho zhodnotenia investície (Kotulič a kol., 2007)

Jedným z konceptov hodnotového riadenia je ekonomická pridaná hodnota (EVA – Economic Value Added), ktorá predstavuje ekonomický zisk podniku po úhrade všetkých relevantných nákladov, vrátane nákladov na kapitál. Vo svojej podstate sa jedná o čistý zisk z hlavnej činnosti podniku (tzv. operatívny zisk) po odpočítaní nákladov na vlastný kapitál. Inými slovami, ekonomický zisk vyjadruje hodnotu, o ktorú zisk podniku prevyšuje požadovanú minimálnu mieru návratnosti, ktorú by mohli vlastníci a veritelia dostať, keby investovali do iných cenných papierov, prípadne obchodných podielov, s porovnateľným rizikom.

Ukazovateľ EVA má pomerne široké uplatnenie v podnikovej praxi. Radí sa medzi moderné ukazovatele finančnej výkonnosti podniku, a preto podniky siahajú po odhade tohto ukazovateľa nielen v rámci finančnej analýzy ex post, ale i ex ante. V súvislosti s vyššie uvedeným možno formulovať záver, že ukazovateľ EVA je nástrojom finančnej analýzy a ocenenia podniku. Ukazovateľ EVA teda môže slúžiť ako koncept riadenia v smere zvyšovania ekonomického zisku a hodnoty podniku ako celku z pohľadu jej vlastníkov.

Kontinuálne zvyšovanie ekonomickej pridanej hodnoty je možné podmieniť zakomponovaním tohto ukazovateľa do systému odmeňovania riadiacich pracovníkov. Ukazovateľ ekonomickej pridanej hodnoty tak možno využiť ako nástroj riadenia a motivácie riadiacich pracovníkov smerom ku rastu trhom pridanej hodnoty (MVA – Market Value Added) a v konečnom dôsledku aj trhovej hodnoty podniku.

Predkladaný príspevok je spracovaný ako súčasť projektu KEGA 013PU-4/2011 Cudzojazyčné vzdelávanie ekonomických predmetov, ktorého jedným z čiastkových cieľov je predstaviť študentom popri základných teoretických poznatkoch o trhu práce aj moderné trendy v oblasti odmeňovania pracovníkov. Stanovený cieľ realizovaného projektu predurčil zameranie príspevku, ktorý je venovaný využitiu konceptu ekonomickej pridanej hodnoty v systéme odmeňovania a motivácie riadiacich pracovníkov v podnikovej praxi.

Napriek tomu, že myšlienka riadenia ekonomického zisku nie je nová, mnohé slovenské podniky siahajú naďalej výlučne po tradičných finančných ukazovateľoch. Aj pre zložitosť odhadu niektorých vstupných údajov pri výpočte ekonomického zisku a pre odlišné vedenie podnikového účtovníctva v porovnaní s USA, odkiaľ táto koncepcia pôvodne pochádza, prvými lastovičkami pri využití konceptu riadenia hodnoty podniku sú v podmienkach Slovenskej republiky práve veľké podniky. Cieľom predkladaného príspevku je po predstavení historického pozadia a podstaty konceptu ekonomického zisku analyzovať hlavné výhody, ale i úskalia modelov odmeňovania riadiacich pracovníkov založených na koncepcii ekonomickej pridanej hodnoty.

TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

Náhľad do histórie koncepcie ekonomického zisku

Myšlienka reziduálneho príjmu (residual income) sa objavila už v diele Alfreda Marshalla z roku 1890, ktorý definoval reziduálny príjem nasledovne: „Pokiaľ človek podniká, je jeho ročným ziskom previs príjmov z podnikania nad výdajmi za rok. Rozdiel medzi hodnotou zásob, strojov atď. na konci a na začiatku roku sa považuje za časť jeho príjmov alebo nákladov podľa toho, či došlo k nárastu alebo poklesu hodnoty. To, čo zostáva z jeho zisku po odpočítaní nákladov na kapitál pri súčasnej úrokovej miere, sa všeobecne nazýva jeho výnosmi z podnikania.“ (Marshall, 1947)

V účtovnej teórii sa reziduálny zisk ako účtovná miera výkonu po prvýkrát objavil začiatkom 20. storočia. Dodd a Chen (1996) uvádzajú ako príklad dielo Churcha z roku 1917 a dielo Scovella z roku 1924. V manažérskej literatúre sa pojem reziduálny zisk objavil až v šesťdesiatych rokoch 20. storočia. Podľa Millsa (2000) koncepcia reziduálneho zisku ale nebola ničím novým ani v podnikovej praxi. Už v prvej polovici 20. storočia Alfred Sloan prišiel s návrhom, aby General Motors prijal tento koncept ako ukazovateľ výkonnosti divízií. Český autor Mařík (2005) uvádza, že koncept reziduálneho zisku bol využívaný aj v teórii plánovania za minulého režimu a dlhodobo sa uplatňuje pri oceňovaní podnikov, pri oceňovaní ktorých sa využívajú metódy mimoriadnych ziskov.

Po veľkom boome myšlienky reziduálneho príjmu došlo v sedemdesiatych rokoch minulého storočia k prudkému poklesu záujmu o túto koncepciu. V deväťdesiatych rokoch 20. storočia došlo k jej oživeniu, avšak už pod iným názvom – pod názvom koncepcia ekonomickej pridanej hodnoty. V nasledujúcich rokoch atraktivita tejto koncepcie prudko stúpila (Tully, 1993) a dostala sa do pozornosti tak ako akademickej, tak aj podnikovej sféry, čo sa odôvodňuje najmä väzbou ukazovateľa ekonomickej pridanej hodnoty na trhom pridanú hodnotu (MVA – Market Value Added).

Ukazovateľ ekonomickej pridanej hodnoty (EVA – Economic Value Added)

Koncepcia ekonomickej pridanej hodnoty sa v posledných rokoch čoraz častejšie presadzuje ako spôsob riadenia podniku na základe hodnoty vytváratej pre vlastníkov podniku. Využíva sa ako pomôcka pri investičnom rozhodovaní, pri oceňovaní investičných projektov, pri meraní výkonnosti podniku či pri riadení a motivovaní zamestnancov a manažérov. Ústrednou myšlienkou ekonomickej pridanej hodnoty je fakt, že investície vytvárajú investorom hodnotu len vtedy, ak je očakávaná výnosnosť tejto investície vyššia než jej kapitálová nákladovosť (Grant, 2003).

Na ekonomickú pridanú hodnotu - EVATM - má registrovanú ochrannú známku spoločnosť Stern Stewart & Co. Podľa Stewarta (<http://www.sternstewart.com>) je EVA ukazovateľom finančnej výkonnosti podniku, ktorý vierohodne zachytáva ekonomický zisk podniku. Tento ukazovateľ je spojený s tvorbou bohatstva pre vlastníka podniku v priebehu určitého časového obdobia. EVA odhaduje ekonomický zisk, ktorý predstavuje sumu, o ktorú účtovný zisk podniku prevyšuje požadovanú minimálnu mieru návratnosti, ktorú by mohli vlastníci a veritelia dostať, keby investovali do iných cenných papierov s porovnateľným rizikom.

Stewart (1991) definoval ekonomickú pridanú hodnotu nasledovne: „EVA is residual income or operating profit less a charge for the use capital“. Stewart teda vníma ukazovateľ EVA ako reziduálny príjem, ktorý sa vypočíta ako rozdiel medzi operatívnym ziskom po

zdanení (NOPAT – Net Operating Profit after Taxes²) a nákladmi kapitálu, ktorý sa podieľal na tvorbe tohto zisku. Výpočet ekonomickej pridanej hodnoty podľa Stewarta (1991) a vzťah pre rozklad čistého operatívneho zisku ako súčtu nákladov na kapitál a ekonomickej pridanej hodnoty je uvedený nižšie. Na obrázku 1 je daný vzťah zachytený schematicky.

$$EVA = NOPAT - WACC \cdot C_t$$

$$NOPAT = N_{VK} + N_{CK} + EVA$$

Vysvetlivky:

NOPAT = čistý operatívny zisk po zdanení

WACC = vážený priemer nákladov kapitálu

C_t = kapitál investovaný v podniku dlhodobo

N_{VK} = náklady vlastného kapitálu v absolútnej hodnote

N_{CK} = náklady cudzieho kapitálu v absolútnej hodnote

ROIC = výnosnosť investovaného kapitálu ako podiel NOPAT a C_t

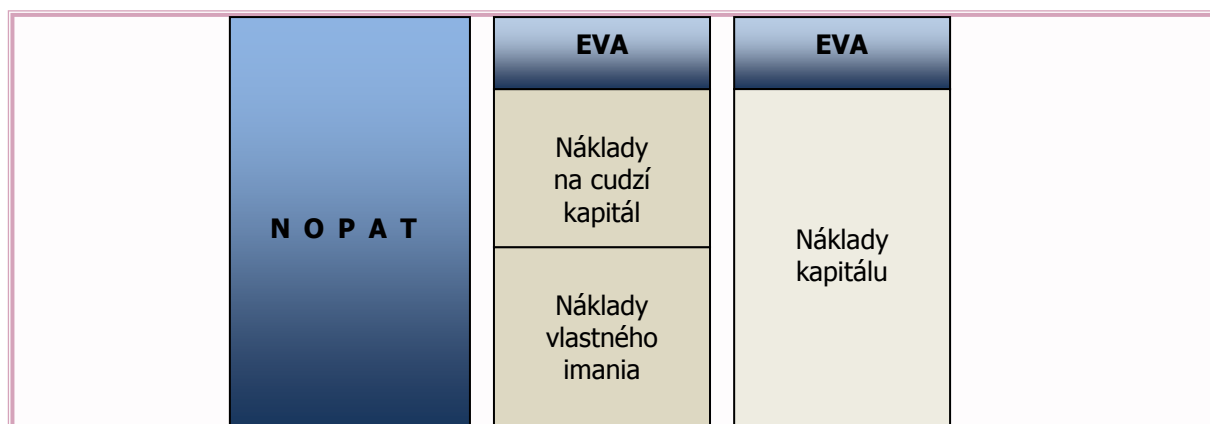
Matematickými úpravami je možné dopracovať sa k nasledovným vzťahom:

$$EVA = NOPAT - (N_{VK} + N_{CK})$$

$$EVA = ROIC \cdot C_t - WACC \cdot C_t$$

$$EVA = (ROIC - WACC) \cdot C_t$$

ROIC – WACC = rozpätie návratnosti



Obr. 1 Ekonomická pridaná hodnota

Na rozdiel od koncepcie ekonomickej pridanej hodnoty klasická koncepcia účtovného zisku nezohľadňuje náklady vlastného kapitálu. Ku kapitálu, ktorý vložili do podnikania vlastníci podniku, pristupuje tak, akoby vlastníci poskytovali tento kapitál bezplatne. To znamená, že náklady na vlastný kapitál nie sú samostatnou účtovnou položkou vo Výkaze ziskov a strát. Z účtovného hľadiska je podnik úspešný, ak tvorí zisk. Vlastník ale očakáva zisk minimálne vo výške nákladov ním vloženého kapitálu. Očakáva preto, že rentabilita vlastného imania bude vyššia než náklady na vlastný kapitál a zároveň že mu kapitál vložený do podnikania prinesie aspoň taký výnos, ktorý by mu plynul z rovnako rizikovej investície.

Ekonomická pridaná hodnota nemusí byť kladná, aj keď podnik vykazuje účtovný zisk. Ukazovateľ EVA môže dosahovať aj záporné hodnoty. Podľa toho možno formulovať záver, či podnik vytvára alebo ničí hodnotu z pohľadu vlastníka. Ak ukazovateľ EVA dosahuje kladné hodnoty, potom je takýto podnik úspešný a rastie bohatstvo vlastníkov, nakoľko títo získavajú späť viac, než pôvodne do podniku investovali, a to aj pri uspokojení veriteľov – poskytovateľov cudzieho kapitálu. Ak však EVA dosahuje záporné hodnoty, potom v podniku dochádza ku zníženiu hodnoty kapitálu, ktorý vlastníci do podniku vložili. Teória uvádza tiež

² NOPAT je zvýšený o náklady na cudzí kapitál (platené úroky). Dôvodom je fakt, aby sa náklady na cudzí kapitál neodrážali dvakrát (raz pri výpočte čistého zisku a druhý raz pri odpočítaní nákladov na celkový kapitál).

hraničnú situáciu, kedy sa ukazovateľ EVA rovná nule. V podnikovej praxi je to zriedkavý úkaz. V takomto prípade sa hodnota kapitálu, ktorý vložili vlastníci do podniku, nemení.

Podniky, ktoré vytvárajú kladnú hodnotu EVA, majú väčšiu šancu, že ju budú dosahovať aj v budúcnosti. Takéto podniky priťahujú kapitál, a preto majú možnosť inovovať, venovať sa výskumu a vývoju, a následne prenikať na nové trhy. Vytvárajú nové pracovné miesta, podporujú kúpyschopnosť a rast životnej úrovne obyvateľstva. Podporujú tak dosahovanie lepších makroekonomických výsledkov a rast celej ekonomiky. Na druhej strane, podniky ničiace hodnotu prinášajú so sebou pokles podnikateľskej aktivity, pokles investícií a inovácií, pokles výroby či stratu súčasných a nových potenciálnych pracovných a obchodných príležitostí.

MATERIÁL A METÓDY

Koncepcia ekonomickej pridanej hodnoty sa v Európe rozšírila v deväťdesiatych rokoch 20. storočia. Avšak na slovenskom a českom knižnom trhu absentoval preklad zahraničnej, predovšetkým americkej literatúry. Veľkou brzdou pre aplikáciu tejto koncepcie do podnikovej praxe bola tiež odlišnosť účtovnej legislatívy USA od účtovnej legislatívy Slovenskej republiky. Viaceré položky vstupujúce do úpravy účtovných dát pre výpočet ekonomickej pridanej hodnoty sa v podnikovom účtovníctve podľa slovenských právnych noriem nevykazujú.

V posledných rokoch sa knižný trh obohatil o viaceré tituly, ktoré popisujú aj koncepciu EVA, najmä v súvislosti s riadením finančnej výkonnosti podniku a v súvislosti s oceňovaním podniku. Predkladaný príspevok sa zameriava na aplikáciu tejto koncepcie do systému odmeňovania a motivácie predovšetkým riadiacich pracovníkov. Vízia vyššej odmeny pre pracovníka, ktorej výpočet má jasné pravidlá, sa tak stáva motorom pre zvyšovanie ekonomickej pridanej hodnoty, a teda zároveň aj pre zvyšovanie hodnoty podniku pre jej vlastníkov.

Nakoľko problematika odmeňovania pracovníkov založenom na koncepcii ekonomickej pridanej hodnoty je slovenskými autormi rozpracovaná nedostatočne, pri vypracovaní predkladaného príspevku sa relevantnými zdrojmi informácií stala zahraničná, prevažne americká literatúra. Východiskom boli publikácie Joela M. Sterna a G. Bennetta Stewarta zo spoločnosti Stern Stuart & Co., ktorí sú prvotnými autormi tejto koncepcie.

VÝSLEDKY A DISKUSIA

Koncepcia EVA je založená na tvorbe hodnoty a zvyšovaní bohatstva vlastníkov podniku. Otázkou sa stáva, ako motivovať manažment podniku k tomu, aby smeroval podnik ku zvyšovaniu jeho trhom pridanej hodnoty. Manažéri majú totiž častokrát protichodné záujmy v porovnaní s vlastníckmi podniku. A ak nemajú v podniku svoj obchodný podiel, prípadne ak nevlastnia balík akcií, nie sú motivovaní zvyšovať hodnotu podniku pre jeho vlastníkov. Preferujú svoj vlastný prospech v podobe budovania konkurencieschopného podniku na úkor hodnoty pridanej vlastníkom podniku. Pôvod tohto postoja možno hľadať v spôsobe ich odmeňovania založenom na tradičných ukazovateľoch. Koncepcia riadenia hodnoty implementovaná do systému odmeňovania riadiacich pracovníkov tak môže manažment motivovať ku zvyšovaniu trhom pridanej hodnoty podniku a teda aj ku zvyšovaniu bohatstva vlastníkov podniku. Je potrebné poznamenať, že moderný systém odmeňovania by nemal byť zameraný len na vrcholový manažment, ale mal by prechádzať celým podnikom.

Podľa Younga a O'Byrneho (2001) existujú štyri základné podmienky, ktoré je nutné zohľadniť pri vytváraní modelu odmeňovania:

- Je potrebné zladiť záujmy manažérov a vlastníkov podniku. Cieľom je dosiahnuť záujmy vlastníkov v podobe zvyšovania hodnoty podniku a minimalizácie akcionárskych nákladov (odmien manažérov).

- Je potrebné posilniť páku bohatstva. Pri vytváraní modelu odmeňovania treba zohľadňovať pôsobenie páky bohatstva na motiváciu manažérov. Ak manažér nevlastní v podniku žiaden podiel, potom zdvojnásobenie hodnoty podniku mu neprinesie žiaden dodatočný výnos. Dokonca ak vlastní nejaký (malý) podiel, jeho motivácia ku zvyšovaniu bohatstva podniku je nízka, nakoľko jeho bohatstvo nenarastá priamo úmerne s bohatstvom podniku.
- Je potrebné posilniť väzbu medzi podnikom a schopnými manažérmi. Podnik by si mal udržať schopných manažérov, obzvlášť v časoch, kedy dosahuje slabé výsledky.
- Je potrebné efektívne vynakladať akcionárske náklady (v podobe odmien manažérov). Tieto náklady sú nákladmi vlastníkov a znižujú zisk. Preto musia byť dostatočne motivujúce, ale nie zbytočne vysoké.

Pôsobenie páky bohatstva sa dá zvýšiť možnosťou manažmentu získať časť odmien vo forme akcií podniku alebo opcií na tieto akcie. Lepším riešením sa javia opcie na nákup akcií v horizonte niekoľkých rokov alebo opcie s cenou akcií fixovanou na niekoľko rokov dopredu. Táto forma odmien je vhodná pre vrcholový manažment. Na úrovni podnikových stredísk alebo divízií nie je vhodná, nakoľko zvýšenie hodnoty podnikového strediska či divízie nemusí zákonite znamenať zvýšenie hodnoty celého podniku a jeho akcií (Young a O'Byrne, 2001).

Tradičný model odmeňovania

Pre tradičný model odmeňovania je charakteristický bonus, ktorý získa pracovník pri dosiahnutí plánovaného výsledku (výstupu). Stanovená je tiež minimálna úroveň výsledku, ktorú treba dosiahnuť, aby bol bonus vyplatený, ako aj maximálna úroveň bonusu. Po prekročení určitej hodnoty výsledku už teda pracovníkovi neprináleží zvýšený bonus.

Tradičný model je pomerne jednoduchý, a preto tiež rozšírený. Má však viacero nedostatkov, ktoré stierajú výhodu jeho jednoduchosti:

- Plánované výsledky nie sú väčšinou prepojené na akcionársku hodnotu, prípadne na hodnotu pre vlastníkov podniku. Tradičnými plánovanými výsledkami sú tržby, zisk, prípadne vyprodukovaná produkcia, počet získaných zákazníkov a pod.
- Ak pracovník nedosiahne ani minimálnu hranicu výsledku, nedosiahne síce bonus, avšak nie je ani nijak sankcionovaný. Naopak, ak pracovník prekročí určitú hranicu výsledku, nezíska dodatočný bonus. V prípade výrobných činností je cieľom znížiť nepodarkovosť, eliminovať vyčerpanosť a nepozornosť pracovníkov (a teda maximálny strop bonusu má svoje opodstatnenie). V iných povolaniach ale môže byť na škodu. Napr. získanie nových klientov, podpísanie nových kontraktov a pod. môže byť cielene presúvané do ďalšieho obdobia.
- Nevýhodou sa javí tiež následnosť opatrení v bonusovom systéme. Dobré výsledky v tomto roku môžu viesť ku zvýšeniu minimálnej hranice výsledkov v budúcom roku, a naopak.
- Jedným z faktorov, ktorý determinuje úspešnosť tohto bonusového systému motivovať pracovníka, je aj pomer základnej mzdy a bonusu. Ak bonus tvorí len malé percento celkového hrubého príjmu pracovníka, potom sa motivačný efekt stráca.

Pôvodný bonusový model odmeňovania založený na EVA

Pôvodný model založený na koncepcii EVA vychádzal pri stanovení bonusu z dosiahnutej úrovne ukazovateľa EVA. Bonus sa vyčíslil ako pevne stanovené percento z hodnoty tohto ukazovateľa. Jedná sa síce o prostý princíp, no má viacero vážnych nedostatkov (Fabbozzi, Grant, 2000):

- V rokoch, kedy je ukazovateľ EVA záporný, sa bonusy nevyplácajú.
- Manažéri môžu mať tendenciu „kumulovať“ ekonomickú pridanú hodnotu v jednom roku.
- Pri vysokých hodnotách EVA môžu byť akcionárske náklady príliš vysoké aj pri bonuse vyčísleným nízkym percentom z hodnoty EVA. Naopak, aj keď podnik dosiahol evidentne úspech v smere zvýšenia ukazovateľa EVA, ale ukazovateľ je nízky, bonus nemusí byť dostatočne motivujúci, nakoľko sa vypočítava z nízkej hodnoty EVA.
- Tento systém nezohľadňuje medziročné zmeny v ukazovateli (či sa hodnota EVA zvýšila alebo znížila). Manažéri pri vysokých hodnotách EVA tak môžu získať vysoký bonus napriek tomu, že došlo k medziročnému poklesu EVA, a podnik teda stráca hodnotu pre jeho vlastníkov.

Pôvodný model odmeňovania založený na EVA bol v dôsledku svojich nedostatkov revidovaný. Do vylepšeného modelu bolo zakomponované medziročné zlepšenie ukazovateľa EVA. Bonus sa tak vypočítaval ako súčet pevne stanoveného percenta z hodnoty EVA a pevne stanoveného percenta z medziročnej zmeny hodnoty EVA. Takto revidovaný model mohol byť použitý aj pre podniky s nízkou hodnotou EVA, prípadne so zápornou hodnotou EVA. Pre tieto podniky by malo byť percento z medziročnej zmeny ukazovateľa stanovené vyššie, než percento z hodnoty EVA v danom roku.

Moderný bonusový model odmeňovania založený na EVA

Aj keď revidovaný pôvodný model má širšie uplatnenie oproti pôvodnému, skrýva jeden vážny nedostatok – nezohľadňuje faktory, ktoré môžu mať zásadný vplyv na rast hodnoty EVA bez pričinenia manažmentu podniku. Najčastejšie sa jedná o pokles bezrizikovej úrokovej miery, ktorá vstupuje do odhadu nákladov na vlastný kapitál. Tento nedostatok sa snaží odstrániť moderný bonusový model založený na koncepcii EVA.

Moderný bonusový model (Stern, Shiely, 2001) vychádza z cieľového bonusu, ktorý je stanovený pevnou čiastkou. K tomu sa pripočíta dodatočný bonus odvodený od medziročnej zmeny EVA zníženej o očakávané zlepšenie EVA z dôvodu vonkajších (manažérmi neovplyvniteľných) faktorov. Celkový bonus je tak súčtom cieľového bonusu (daného pevnou čiastkou) a dodatočného bonusu (daného pevne stanoveným percentom z rozdielu medziročnej zmeny EVA a očakávanej hodnoty rastu EVA). Ak je medziročná zmena EVA nižšia než očakávané zlepšenie EVA v dôsledku vplyvu vonkajších faktorov, potom výsledný celkový bonus je nižší než cieľový (pevne stanovený) bonus.

Cieľový bonus predstavuje čiastku, ktorú získa manažér, ak medziročný prírastok EVA je na úrovni očakávanej zmeny EVA v dôsledku pôsobenia nejakých vonkajších faktorov (t. j. rozdiel dosiahnutého a očakávaného zlepšenia EVA je rovný nule). Cieľový bonus by mal byť na úrovni odmien pracovníkov v obdobných pozíciách konkurenčných podnikov. Ak by bol cieľový bonus nižší, zvýšilo by sa riziko odchodu schopných manažérov ku konkurenčnej firme.

Na lepšie pochopenie využitia moderného bonusového systému v praxi slúži nasledovný príklad. V tabuľke sú zachytené dosahované zmeny ukazovateľa EVA v priebehu troch období za sebou. Hodnota ukazovateľa EVA v predchádzajúcom (nultom) roku bola - 30 000 EUR.

Tabuľka 1 Príklad aplikácie moderného bonusového systému založeného na koncepcii EVA

	1. rok	2.rok	3.rok
EVA (0. rok = -30 000)	-15 000	-20 000	-5 000
dosiahnutý prírastok EVA	15 000	-5 000	15 000
očakávaný prírastok EVA	5 000	5 000	5 000
prebytok EVA*	10 000	-10 000	10 000
cieľový bonus	100	100	100
podiel na prebytku EVA	2 %	2 %	2 %
bonus z prebytku EVA	200	-200	200
celkový bonus**	300	-100	300
bonus v bonusovej banke	300	33	300
bonus vyplatený	167	33	167
bonus zostávajúci v banke do ďalšieho obdobia	133	0	133

Zdroj: Young a O'Byrne, 2001

Vysvetlivky:

* prebytok EVA = rozdiel medzi dosiahnutým a očakávaným prírastkom EVA

** celkový bonus = cieľový bonus + bonus z prebytku EVA

V prvom roku sa celkový bonus vypočíta ako súčet cieľového bonusu (100 EUR) a podielu na prebytku EVA (2 % z 10 000 EUR). Celkový bonus je vo výške 300 EUR. Do bonusovej banky tak plyní 300 EUR. Pracovníkovi sa vyplatí iba časť (napr. 1/3) z podielu na prebytku EVA a celý cieľový bonus. Na bankový účet príde pracovníkovi bonus vo výške 167 EUR (100 EUR + 1/3.2%.10 000 EUR). Zvyšných 133 EUR zostáva v bonusovej banke.

Druhý rok došlo ku medziročnému poklesu prebytku EVA. Celkový bonus je záporný, vo výške -100 EUR. V bonusovej banke je z predchádzajúceho roka 133 EUR. Pracovník tak dostane na bankový účet bonus vo výške rozdielu týchto súm, teda 33 EUR. V bonusovej banke nezostanú žiadne finančné prostriedky.

V treťom roku došlo opäť ku medziročnému zvýšeniu prebytku EVA. Celkový bonus je vo výške 300 EUR, pričom z prebytku EVA bude vyplatená 1/3 z 2 % tohto prebytku. Pracovník tak dostane na bankový účet 167 EUR a v bonusovej banke zostáva 133 EUR do ďalšieho obdobia. Takýmto spôsobom (podržaním časti bonusu do ďalšieho roka) sa na jednej strane eliminuje odchod pracovníkov ku konkurencii a na druhej strane aj v nepriaznivom roku bude pracovníkovi vyplatený nejaký (aj keď podstatne nižší) bonus. Výhoda tohto systému spočíva tiež v tom, že pracovník nesie určité riziko pri nepriaznivých výsledkoch. Napríklad v druhom roku prišiel o bonus vo výške 100 EUR.

Moderný systém odmeňovania má tri hlavné výhody:

- Bonus založený na dosiahnutí zlepšenia ukazovateľa EVA oproti bonusu založenom na hodnote EVA v danom roku prináša lepší pomer motivácia – akcionárske náklady (incentive/cost trade off).
- Bonus založený na dosiahnutí zlepšenia ukazovateľa EVA je využiteľný aj v podnikoch s nízkou hodnotou EVA, prípadne so zápornou hodnotou EVA.
- Bonus založený na dosiahnutí zlepšenia ukazovateľa EVA poskytuje mechanizmus, ktorý prepája bonusy s návratnosťou investície vlastníka podniku v podobe akcií alebo vkladu.

ZÁVER

Dôsledky prebiehajúcich globalizačných procesov preverili vypovedaciu schopnosť tradičných ukazovateľov finančnej výkonnosti podniku. V podmienkach turbulentných zmien bola táto schopnosť výrazne znížená. Otvoril sa tak priestor pre hľadanie a využitie nových prístupov v riadení podniku. Jedným z nich je aj prístup založený na riadení hodnoty podniku (Value Based Concept). V deväťdesiatych rokoch, v časoch nepredvídateľných zmien, ožil v súvislosti s rastúcim tlakom na konkurenčnú schopnosť podnikov koncept známy pod názvom ekonomický zisk. Jedným z ukazovateľov merania ekonomického zisku je ekonomická pridaná hodnota EVATM, na ktorú má registrovanú ochrannú známku spoločnosť Stern Stewart & Co. Autormi koncepcie EVA sú Joel M. Stern a G. Bennett Stewart.

Koncepciu EVA možno využiť pri riadení finančnej výkonnosti podniku, pri oceňovaní podniku, pri oceňovaní akcií, pri finančnej analýze, pri predikcii finančného zdravia podniku, pri investičnom rozhodovaní, ale i pri motivovaní a odmeňovaní najmä riadiacich pracovníkov. Napriek nesporným kladom tejto koncepcie siahajú podniky pri motivovaní a odmeňovaní svojich pracovníkov po tradičných ukazovateľoch, ako zisk, tržby, vyrobená produkcia, počet zákazníkov či počet nových kontraktov. Neuvedomujú si, že je tu revolučný model odmeňovania, ktorý predurčuje úzku väzbu medzi hodnotou podniku pre vlastníka a vyplateným bonusom pre pracovníka.

Bonusový systém odmeňovania prešiel svojim vývojom. Pôvodný bonusový systém bol síce jednoduchý, avšak vhodný len pre podniky s kladnou hodnotou EVA. Veľkou nevýhodou pôvodného systému bolo, že bonus bol vyplácaný aj vtedy, ak došlo ku medziročnému poklesu tohto ukazovateľa. Pôvodný systém bol preto revidovaný a doplnený o ukazovateľ medziročnej zmeny EVA. Revidovaný systém postihoval manažérov pri medziročnom poklese EVA a zároveň bol použiteľný aj v podnikoch s nízkou, ba dokonca aj zápornou hodnotou EVA. Neskôr sa ale zistilo, že tento systém napriek svojej veľkej výhode nezohľadňuje vonkajšie faktory, ktoré majú priamy vplyv na zvýšenie EVA. Manažéri tak boli odmeňovaní aj vtedy, ak sa o rast tohto ukazovateľa nepričinili. Revidovaný bonusový systém tak vyústil do moderného bonusového systému, ktorý pri výpočte bonusu zohľadňoval aj zmeny ukazovateľa EVA vplyvom vonkajších, podnikom neovplyvniteľných faktorov.

Moderný bonusový systém založený na koncepcii EVA má oproti tradičnému modelu odmeňovania nesporne veľkú výhodu spočívajúcu v motivovaní pracovníkov v smere zvyšovania trhom pridanej hodnoty podniku. Pri oceňovaní podniku metódou EVA je trhovú hodnotu podniku daná súčtom kapitálu a trhom pridanej hodnoty, pričom trhom pridaná hodnota predstavuje súčasnú hodnotu budúcej hodnoty ukazovateľa EVA. Motivovanie pracovníkov ku zvyšovaniu EVA tak vedie ku zhodnocovaniu kapitálu, ktorý vložili do podnikania vlastníci podniku. S predpokladaným rastom EVA v budúcnosti rastie aj trhom pridaná hodnota, a následne aj trhovú hodnotu celého podniku.

Napriek nesporným výhodám moderného bonusového systému tu existuje riziko, že riadiaci pracovníci nedokážu zatlačiť svoju egoistickú povahu a budú uprednostňovať krátkodobé výsledky pred dlhodobými. To sa môže prejaviť v maximalizácii súčasnej hodnoty EVA na úkor hodnoty budúceho ukazovateľa EVA s cieľom získať istý bonus teraz. Potláčajú tak obavy o stratu pracovného miesta a teda aj bonusu v budúcnosti. Tento problém rieši bonusová banka, v ktorej sa zhromažďujú finančné prostriedky určené na výplatu bonusov v budúcnosti. Pracovník síce získa celý fixne daný cieľový bonus, ale iba časť bonusu odvodeného od medziročnej zmeny EVA. Zvyšok finančných prostriedkov tak zostáva v bonusovej banke. Toto opatrenie slúži na motiváciu riadiacich pracovníkov ku dosahovaniu dlhodobých dobrých výsledkov, ale i na elimináciu rizika ich odchodu ku konkurencii.

*Príspevok je publikovaný ako jeden z výstupov projektu KEGA 013PU-4/2011
Cudzojazyčné vzdelávanie ekonomických predmetov.*

LITERATÚRA

1. DODD, J. L. – CHEN, S. 1996. EVA: A New Pancea? In: *Business and Economic Review*, 1996, č. 42, July – September, s. 26-28
2. FABOZZI, F. j. – GRANT, J. I. 2000. *Value-Based Metrics: Foundations and Practice*. New Hope, Pennsylvania, 2000. ISBN 1-883249-76-7
3. GRANT, J. L. 2003. *Foundations of Economic Value Added*. 2nd ed., New York : John Wiley&Sons, 2003. ISBN 0-471-23483-4
4. KOTULIČ, R., KIRÁLY, P., RAJČÁNIOVÁ, M. 2007. *Finančná analýza podniku*. Bratislava : IURA edition, 2007. 206 s. ISBN 978-80-8078-117-0.
5. MARSHALL, A. 1947. *Principles of Economics*. 8th ed., London : MacMillan & Co., 1947
6. MAŘÍK, M. 2005. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. 2. vyd. Praha : Ekopress, 2005, 164 s. ISBN 80-86119-61-0
7. MILLS, R. 2000. Reflections on Economic Value Added (EVA®). In: *Henley Manager Update*. Winter 2000, Vol. 12, No.2 s. 33-45
8. STERN, J. M., SHIELY, J. S. 2001. *The EVA Challenge. Implementing Value-Added Change in an Organization*. New York :John Wiley and Slons, Inc. 2001. ISBN 0-471-47889-X
9. STEWART, G. B. 1991. The Quest for Value: a guide for senior managers. In: *Harper Business*, New York, 1991. ISBN 0-88730-418-4
10. TULLY, S. 1993. The Real Key to Creating Wealth. In: *Fortune*. September 20, 1993, Vol. 128 Issue 6, s. 38-45
11. YOUNG, S. D., O'BYRNE, S. F. 2001. *EVA and Value-Based Management: A Practical guide to implementation*. 1st ed. New York: McGraw-Hill, 2001. 493 s. ISBN 0-07-136439-0.

Internetový portál:

<http://www.sternstewart.com/evaabout/whatis.php>

INFORMÁCIE O AUTOROVI

Ing. Zuzana Závarská, PhD.

Prešovská univerzita v Prešove

Fakulta manažmentu

Katedra ekonómie a ekonomiky

Konštantínova 16, 080 01, Prešov

Odborné zameranie: finančný manažment, podniková ekonomika

E-mail: zavarska@unipo.sk

PRÁVNA KULTÚRA A ENVIRONMENTÁLNY MANAŽÉR

LAW CULTURE AND ENVIRONMENTAL MANAGER

Emil ČERKALA – Vladimír LALÍK

ABSTRAKT

Úroveň právnej kultúry spoločnosti je jedným z charakteristických znakov právneho štátu. Realizuje sa cez právne vedomie, vedomosti právnických a fyzických osôb o pozitívnom práve t.j. nielen o znalostiach o základných normatívnych právnych aktoch, ale aj formách, spôsobe a inštitútoch, ktoré vytvárajú možnosti naplno rozvinúť aplikačnú prax. Dôvera v pozitívne právo, úcta k právu, právnym normám spoločnosti sa odvíja od zdatnosti, zručnosti, schopnosti, fyzických osôb, ktoré aplikujú právne normy v každodennej činnosti. Ide predovšetkým o zamestnancov štátnych orgánov, orgánov samosprávy a verejnoprávných inštitúcií, manažovanie životného prostredia nevynímajúc.

Kľúčové slová: právna kultúra, právne vedomie, pozitívne právo, právna výchova

Abstract

Law culture level of society is one of the characteristic signs of a law state. It is realized through the law awareness, knowledge of corporate and personal entities about positive law i.e. not only about knowledge of basic normative law acts, but also of forms, manner and institutes which form possibilities to develop application practice at large. Reliance on positive law, veneration of law and society law norms is derived from ability, skilfulness of personal entities that apply law norms in everyday activity. It is referred to the state agency workforce, executive agency and public corporations, managing the environment as well.

Keywords: law culture, law awareness, positive law, law education

JEL klasifikácia: K 32

PRÁVNA KULTÚRA –VŠEOBECNÁ CHARAKTERISTIKA

Právna kultúra tvorí jednu zo stránok mnohorožnej charakteristiky života spoločnosti. Je to najvyššou významná i rozšírená forma ovplyvňujúca právne vedomie jednotlivcov i obyvateľstva.

Právna kultúra charakterizuje úroveň právneho vedomia, stupeň právnych vedomostí obyvateľstva, o ktoré sa opiera výkonná moc (exekutíva), riadiace štruktúry, jednotlivé hospodárske a spoločenské organizácie a funkcie, charakterizuje intenzitu presvedčenia v hodnoty práva i v hodnoty ochraňujúce právom. Vysoká úroveň právnej kultúry je jeden zo znakov právneho štátu.

Právne vedomie zahŕňa v sebe nielen duševné, ale aj materiálne zložky, akými sú: právne inštitúcie, ich organizáciu, úlohu práva v spoločnosti, súdnu, notársku, správnu

ochranu a iné systémy, kultúrny prejav výkonných organizácií, parlamentu, vzťahy inštitúcií k občanom pri ochrane ich zákonných záujmov.

S vážnymi pochybeniami sa stretávame už na pôde parlamentu pri prerokovaní zákonov, vyhláseniami zodpovedných vedúcich ústredných orgánov štátnej správy, že určité porušenia zákona sa bude tolerovať po istú dobu. Takíto vedúci zamestnanci stavajú sa nad zákon. Pripomenieme, že takúto výsadu mali kedysi len monarchovia. Tieto skutočnosti svedčia prinajmenšom nielen o nízkom právnom vedomí takýchto jednotlivcov, ale zrejme to odzrkadľuje ich morálne zlyhanie.

Právne vedomie môžeme charakterizovať ako existenciu idey, emócií, ktoré vyjadrujú vzťahy spoločnosti, skupín, individuí k právu - k celostnému sociálnemu inštitútu, jeho systému a štruktúre, k jednotlivým zákonom a iným charakteristikám právneho systému.

Právne vedomie to je hodnotenie práva v danej spoločnosti, vyjadrujúce kritiku existujúceho platného, pozitívneho práva ale tiež vyjadrujúce očakávania a túžby zmien právnej sféry, spočívajúce v ochrane hodnôt uznávaných spoločnosťou, tvoriacich súčasť spoločenského vedomia.

V súčasnosti rastie úloha a hodnota práva, ako základného regulatívneho systému, ktorý umožňuje civilizované spolunažívanie spoločnosti i celého svetového spoločenstva, najmä v dobe potreby riešenia globálnych problémov ľudstva.

Právne vedomie vo svojej evolúcii malo svoje vrcholy a pády. Právne vedomie bolo pozitívnu a jedinečnou charakteristickou črtou rímskej spoločnosti stotožňujúcej sa s rímskym právom, postupmi a možnosťou obracať sa na súdy a iné orgány (prétorov, senát) s akýmkoľvek otázkami či problémami.

V súčasnosti svoju renesanciu zaznamenáva predovšetkým v posttotalitárnych štátoch bývalého východného bloku.

Právne vedomie má svoju štruktúru, pozostáva z právnej ideológie a právnej psychológie.

Ideológia je to vzťah k právu, prejavujúci sa v argumentačnej kritike práva ako celku, právnych noriem jednotlivých normatívnych právnych aktov, alebo schvaľovanie celého existujúceho právneho systému, právnych inštitúcií. Právna ideológia vyjadruje koncentrované právne pohľady zakladajúce sa na sociálnych a vedeckých bázach a ich poznaniach.

Právna psychológia je ohodnotenie existujúceho práva, právneho systému a želaného budúceho vývoja práva, vyjadrená prostredníctvom emócií, stereotypov a iných psychologických charakteristík.

Právna kultúra je vytváraná synergicky, odrážajú sa v nej predovšetkým úrovne a podmienky existencie rôznych spoločenstiev, komunít, etapy spoločensko - ekonomického vývoja, civilizovaného rozvoja ľudstva.

V sebaurčovacom charakte procesov, zviazaných s formovanou právnou kultúrou spoločnosti, javí sa prioritnou podmienkou, právna výchova.

Táto výchova má široký diapazón od vlastného vzdelávania, výchovy a vzdelávania v školských štruktúrach, rôznych štruktúrach výchovných zariadení a v neposlednom rade seba výchova nadobudnutá na základe vlastných životných skúseností.

Právna výchova má svoje formy, spôsoby i objekty. V rámci nej je možné zvýrazniť niekoľko prvoradých hodnôt, ktoré tvoria jej základy. Osobitne je to vážnosť a vzťah k ústave a zákonom. Vážnosť ústavy, jej obsahu, interpretácie a možnosti ich používania stoja na prvom mieste.

Vážnosť súdnych inštitúcií, vrátane Ústavného súdu, Najvyššieho súdu SR, ich dôstojnosť, správanie sa prokurátorov a obhajcov počas súdneho pojednávania, dôstojnosť a objektivnosť správnych orgánov verejnej správy tvoria druhý okruh právnej výchovy.

Demokracia nezačína len z nadvlády väčšiny, ale z reakcie na názory menšiny a starostlivosti o ich realizáciu v rámci konštruktívnej spolupráce. Demokracia začína i z umenia prehrávať.

Právna výchova je tvorená celým systémom inštitútov a prostriedkov, vzdelávacích a výchovných ustanovizní, štátnych orgánov, orgánov samosprávy i prostriedkov masovej informácie.

Veľmi významnú sociálnu rolu zohrávajú v právnej kultúre masovokomunikačné prostriedky (printové médiá, rozhlas, televízia), preto právna výchova a vzdelanie žurnalistov by malo byť na poprednom mieste medzi záujmami spoločnosti.

Realizáciou práva sa zaoberajú mnohé štátne a samosprávne orgány, od ktorých sa vyžaduje v právnom štáte správna hmotnoprávna i procesnoprávna aplikácia právnych noriem, súlad medzi proklamovaným právom a reálne aplikovaným.

PRAX MANAŽÉRA A KULTÚRA JEHO PREJAVU

Veľmi citlivo občanom vnímanou oblasťou je oblasť starostlivosti o životné prostredie, v ktorej orgány a inštitúcie bezprostredne realizujú právo životného prostredia prostredníctvom manažérov životného prostredia.

Od manažérov sa očakáva brilantná komunikácia, odbornosť, schopnosť presadzovania právnej regulácie upravenej pozitívnym právom, ale aj dodržiavania etického kódexu.

Predmetom úpravy práva životného prostredia sú spoločenské vzťahy, ktoré zahŕňajú správanie sa orgánov, právnických a fyzických osôb vo výkone starostlivosti o životné prostredie (tvorbu a ochranu) a racionálneho využívania prírodných zdrojov v súlade s trvalo udržateľným rozvojom.

Pozornosť týchto orgánov musí byť zameraná jednak na správnu interpretáciu hmotnoprávnych noriem, ale aj precízne dodržiavanie procesnoprávnych postupov. Pri týchto činnostiach ide o styk s verejnosťou v širšom či menšom rozsahu, preto k dodržiavaniu práva pribúda pre tieto orgány aj potreba, ba nevyhnutnosť správnej adekvátnej komunikácie.

Ideálom právnej výchovy je získanie všeobecného a náležitého právneho rozhľadu. Ilúziou by bolo i tvrdenie, že ak všetci budeme mať náležitý právny rozhľad, budeme rozumieť aspoň základným právnym predpisom, a to spôsobí likvidáciu delikvencie. Veď ak by to tak malo byť vystačila by si spoločnosť už s Mojžišovými zákonmi.

Musíme mať na pamäti podstatné a tým sú nadobudnuté skúsenosti občanov z práce orgánov aplikujúcich právo, vrátane jeho vymožitelnosti. Ak tieto skúsenosti sa rozchádzajú s oficiálnymi i neoficiálnymi proklamáciami a realitou, potom prioritu budú mať skúsenosti občana s uplatňovaným právom.

Nie nevýznamným je kvalita právnych predpisov, spôsoby a formy realizácie práva, súdna ochrana práv, slobôd a zákonných interesov občana.

Realizácia starostlivosti o životné prostredie (ochrana a tvorba) je okrem ústavy, ústavných zákonov, zákonov, vykonávaná všeobecne záväznými právnymi predpismi sekundárnej povahy (vláda - nariadenia, ministerstva a ostatné ústredné orgány štátnej správy - vyhlášky, výnosy; miestne orgány štátnej správy - všeobecne záväzné vyhlášky) a vydávanými riadiacimi aktmi mimo správneho konania a rozhodnutiami v režime správneho konania. Ide teda o zhostenie sa odborných úloh a úradných postupov v manažérskej činnosti.

Rozhodovanie ako jedna z funkcií environmentálneho manažmentu ako sme už spomenuli pozostáva z dvoch spôsobov. Správne orgány vydávajú akty aplikácie práva, ktoré *môžu mať charakter individuálnych správnych aktov* vydávaných v správnom konaní

(zák.č.71/1967 Zb.) *alebo riadiacich aktov*, ak sú vydané v inom úradnom, procesnom postupe. Prostredníctvom individuálnych správnych aktov sú riadené právnické a fyzické osoby. Inými riadiacimi aktmi sú predovšetkým riadene orgány špecializovanej odvetvovej sústavy, a z časti i právnické a fyzické osoby v prípadoch ak právna norma nevyžaduje pre riešenie prípad vydanie individuálneho správneho aktu (napr. stanoviská a vyjadrenia).

Správne konanie ako najčastejšia forma riadenia subjektov práva (rozhoduje sa o právach právom chránených záujmoch a povinnostiach fyzických a právnických osôb) vyžaduje dokonalú znalosť procesnoprávného predpisu, značné penzum skúsenosti v tejto oblasti, znalosť hmotnoprávného predpisu riešenej problematiky, čo je zárukou zákonnosti, a dôvery fyzických i právnických osôb v orgány štátnej správy. Takto uplatňovaná štátna moc vzbudzuje dôveru v kvalifikovanosť príslušných manažérov.

V súčasnosti sme skôr svedkami toho, že do funkcií na základe „výberových konaní“ sa dostávajú ľudia bez príslušnej kvalifikácie, bez praktických skúsenosti a vedomosti, ktorý prejavujú oficiálne lojalitu s politickými štruktúrami moci a sú schopní pre tieto štruktúry vykonať takmer čokoľvek. Víťazi výberových konaní v mnohých prípadoch sú známy už niekoľko týždňov pred týmto aktom. Neznalosť práva v riadenej oblasti kompromituje vo verejnosti nielen takéhto „manažéra“, ale celý orgán štátnej správy. Môže sa javiť, že v našej spoločnosti politickým štruktúram neide o blaho spoločnosti, národa, ale len o prísne vymedzené a zabezpečenie svojich straníckych záujmov, interpretovaných mnohými vznešenými avšak nič nehovoriacimi frázami.

Správne konanie je normami správneho práva upravený postup správneho orgánu, účastníkov konania a iných zúčastnených na konaní pri vydávaní, preskúmvaní a nútenom výkone individuálneho správneho aktu, majúceho charakter rozhodnutia o právach, právom chránených záujmoch a právnych povinnostiach fyzických a právnických osôb.

Správne konanie naplňa tieto pojmové znaky:

- a) v správnom konaní sa rozhoduje o právach, právom chránených záujmoch a právnych povinnostiach fyzických a právnických osôb.
- b) správne konanie prebieha v presne určenom postupe, pričom postup je upravený procesnými normami správneho práva.
- c) výsledkom správneho konania je vydanie rozhodnutia, ktorým sa zakladá, mení, ruší alebo deklaruje právny pomer účastníkov konania.

Správne konanie je aplikačným právnym procesom, účastníci konania sú nositeľmi procesných práv a povinností, nie sú voči konajúcemu orgánu v pozícii podriadenosti. Správne konanie voči súdnemu konaniu nie je takým prísny formálnym procesom, vydanie rozhodnutia v prevážnej väčšine nevyžaduje predchádzajúce ústne konanie. Všeobecnú právnu úpravu (zák.č.71/1967 Zb. v platnom znení) je treba aplikovať len vtedy, ak nie je osobitná administratívnoprávna úprava.

Vydávanie individuálnych správnych aktov je vždy súčasťou, nariadenia, výkonnej a organizátorskej činnosti orgánu štátnej správy.

Environmentálni manažéri v orgánoch štátnej správy vykonávajú svoju činnosť na základe zákonov a iných právnych predpisov, čím súčasne zabezpečujú a vykonávajú štátnu moc na príslušnej úrovni štátneho orgánu. Očakáva sa teda od nich, kvalifikované a právne nespochybniteľné riešenia v starostlivosti o životné prostredie a to tak do vnútra príslušného štátneho orgánu a predovšetkým voči externým právnym subjektom, ktorými sú právnické a fyzické osoby vrátane fyzických osôb oprávnených na podnikanie.

Znalosť právnych predpisov a ich interpretácie, prakticky možných riešení (tie vyplývajú z nadobudnutého vzdelania v odbore a odborných praktických skúsenosti) vo vzťahu k právnickým a fyzickým osobám vrátane fyzických osôb oprávnených na podnikanie, a forma komunikácie s týmito subjektami tvorí základ právnej kultúry, formovanie právneho vedomia jednotlivca.

V oblasti životného prostredia potreba právnej kultúry vystupuje o to viac, lebo životné prostredie je v spoločnosti v súčasnom období stredobodom záujmu.

Pri úradnom postupe, vybavovaní náležitosti fyzických a právnických osôb - sťažnosti, stanoviská a pod., (mimo postupu podľa zák.č.71/1967 Zb.) často sa stretávame s tým, že úrady, resp. ich zamestnanci nedokážu spraviť riadny zápis právneho predpisu (v skrátenej alebo rozšírenej forme) v úradnej listine, úradnom styku. Právna kultúra dostáva rany z ktorých sa rýchlo nespamätá.

Zovšeobecnené kritické poznatky uvádzame z dôvodu, aby súčasní, ale predovšetkým mladí manažéri sa vyvarovali chýb, ktoré často prichádzajú momentom nástupu do funkcie.

LITERATÚRA

1. BARÁNY, E.: Štát a spoločnosť. Bratislava 1989
2. ČERKALA, E. A KOL.: Environmentálne právo SR. Technická univerzita vo Zvolene. Zvolen, 2009. ISBN 978-80-228-2010-3
3. ČERKALA, E., PIRČ, J.: Právo životného prostredia a politika, Technická univerzita vo Zvolene, Zvolen, 2004, 174 pp., ISBN 80-228-1393-1
4. ČERKALA, E., KOČICKÁ, E.: Environmentálny manažment a environmentálne manažérske a auditórske systémy. TU Zvolen, 2010, ISBN 978-80-228-2130-8
5. KNAPP, V., HOLLÄNDER, P. A KOL.: Právne myslenie a logika. Obzor. Bratislava 1989
6. KANÁRIK, I.: Teória štátu a práva. PF UPJŠ, Košice 1998
7. NECVETAJEV, A. G.: Ekologičeskoje pravo. MGU Moskva, 2006, ISBN 5-7764-0464-9
8. OTTOVÁ, E.: Teória práva. Heuréka Šamorín, Šamorín, 2002. ISBN 80-89122-37-X
9. RUSKO, M., ČERKALA, E. A KOL.: Základy práva životného prostredia. VeV, spol.s.r.o., Bratislava, 2008. ISBN 978-80-89281-20-6
10. VENGEROV, A. B.: Teorija gosudarstva i prava. Jurisprudencia Moskva Moskva 2000

INFORMÁCIE O AUTOROVI

JUDr. Emil Čerkala, PhD.
Katedra UNESCO,
Fakulta ekológie a environmentalistiky,
Technická univerzita vo Zvolene,
T. G. Masaryka 24,
960 53 Zvolen,
cerkala@vsld.tuzvo.sk

SYSTÉM MANAŽÉRSTVA BEZPEČNOSTI POTRAVÍN PODĽA NORMY STN EN ISO 22000:2006 A HACCP

FOOD SAFETY MANAGEMENT SYSTEM ACCORDING TO STN EN ISO 22000:2006 AND HACCP

Marek ŠOLC

ABSTRAKT

Článok sa zaoberá problematikou potravinovej bezpečnosti, nakoľko táto téma v dnešnej dobe hrá podstatnú úlohu v spoločnosti a v dodávateľských reťazcoch. Konkrétne sa v článku popisuje legislatíva v oblasti potravinovej bezpečnosti a následne článok pojednáva o systémoch manažérstva potravinovej bezpečnosti ako sú systém potravinovej bezpečnosti založený na prevencii a systém manažérstva bezpečnosti potravín podľa normy STN EN ISO 22000:2006. Koniec článku sa venuje výhodám, ktoré vyplývajú zo zavedenia systému manažérstva bezpečnosti potravín podľa normy STN EN ISO 22000:2006.

Kľúčové slová: bezpečnosť potravín, krmivo, norma, prevencia, certifikát

ABSTRACT

The article deals with food security, since this topic nowadays plays a vital role in society and in the supply chain. Specifically, the article describes the legislation in food safety and consequently article discusses the food safety management systems such as food safety system based on prevention and food safety management system according to STN EN ISO 22000:2006. End of article addresses the benefits resulting from the introduction of food safety management system according to STN EN ISO 22000:2006.

Key words: food safety, feed, standard, prevention, certificate

Jel klasifikácia: J28, L66, Q18

ÚVOD

S postupujúcou globalizáciou a pohybom tovaru sa objavuje zvýšená potreba zabezpečenia bezpečnosti potravín a ochrany spotrebiteľa. Každý, kto potraviny vyrába, spracováva alebo len predáva sa nachádza v ohnisku záujmu verejnosti a tiež spotrebiteľov. Solídne organizácie v oblasti potravinárstva sa priebežne snažia posilniť dôveru v bezpečnosť svojich produktov. Záplava potravinových škandálov v posledných desaťročiach spôsobila, že sa hygiena a bezpečnosť potravín stali hlavným predmetom záujmu spotrebiteľov na celom svete.

1. BEZPEČNOSŤ POTRAVIN V EURÓPE

Globalizácia potravinového reťazca neustále vytvára nové výzvy a riziká pre zdravie a záujmy spotrebiteľov v EÚ. Základným cieľom politiky potravinovej bezpečnosti Európskej únie je dosiahnuť čo najvyššiu úroveň ochrany ľudského zdravia a záujmov spotrebiteľa v súvislosti s potravinami. Snaží sa o to prostredníctvom zaistenia bezpečnosti potravín a ich vhodného označenia – pričom sa zohľadňuje rozmanitosť vrátane tradičných výrobkov, a zároveň sa snaží o zabezpečenie efektívneho fungovania vnútorného trhu. Na tieto účely vyvinula EÚ komplexný súbor právnych predpisov v oblasti bezpečnosti potravín, ktoré neustále monitoruje a prispôsobuje novým podmienkam. Právne predpisy sú založené na analýze rizika. Založenie Európskeho úradu pre bezpečnosť potravín (EÚBP) bolo kľúčovým krokom pri podpore práce inštitúcií EÚ zameranej na ochranu spotrebiteľov v EÚ v tejto oblasti. V spojitosti s bezpečnosťou potravín v Európskej únii sa stretávame s názvom Codex Alimentarius. Cieľom je ochrana zdravia spotrebiteľov a zaručiť spravodlivé obchodné metódy. Potraviny, ktoré sa ponúkajú na národnom trhu, či už domácej alebo zahraničnej produkcie, musia byť kvalitné a zdravotne neškodné.

2. LEGISLATÍVA TÝKAJÚCA SA POTRAVINOVEJ BEZPEČNOSTI V SR

Existujúce zákony, vyhlášky a nariadenia vlády Slovenskej republiky:

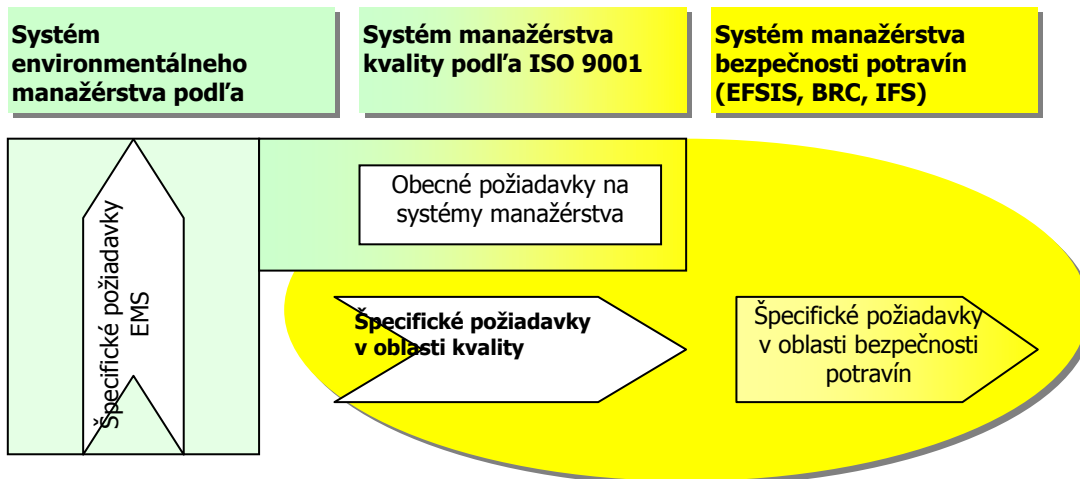
1. Zákon č. 195/2007 Z.z., ktorým sa mení a dopĺňa zákon Národnej rady Slovenskej republiky č. 152/1995 Z. z. o potravinách v znení neskorších predpisov.
2. Zákon č. 39/2007 Z.z., o veterinárnej starostlivosti v znení neskorších predpisov.
3. Zákon č. 271/2005 Z.z. o výrobe, uvádzaní na trh a používaní krmív (krmivársky zákon) v znení neskorších predpisov.
4. Vyhláška Ministerstva pôdohospodárstva Slovenskej republiky č. 480/2007 Z.z., ktorou sa ustanovujú podrobnosti o postgraduálnom vzdelávaní veterinárnych lekárov a ďalšom vzdelávaní zamestnancov orgánov veterinárnej správy a úradných veterinárnych laboratórií.
5. Nariadenie vlády Slovenskej republiky č. 430/2007 Z.z., ktorým sa mení a dopĺňa nariadenie vlády Slovenskej republiky č. 438/2006 Z. z. o nežiaducich látkach v krmivách a o iných ukazovateľoch bezpečnosti a použiteľnosti krmív.
6. Nariadenie vlády Slovenskej republiky č. 369/2007 Z.z., o niektorých podporných opatreniach v pôdohospodárstve.
7. Nariadenia vlády Slovenskej republiky č. 316/2007 Z.z., ktorým sa ustanovujú požiadavky na dokumentačný súbor údajov účinných látok a prípravkov na ochranu rastlín a jednotné zásady na odborné posudzovanie a registráciu prípravkov na ochranu rastlín.

3. SYSTÉMY MANAŽÉRSTVA POTRAVINOVEJ BEZPEČNOSTI (SMPB)

SMPB preukazujú schopnosť organizácie dodávať zákazníkovi bezpečné potravinárske produkty. Systém manažérstva potravinovej bezpečnosti pomôže organizácii znižovať riziká potravinovej bezpečnosti, zefektívniť riadenie nákladov a stabilizovať sa na trhu v potravinárskej oblasti. Spoločným základom všetkých štandardov je systém HACCP, riadenie rizík, bezpečnosť potravín a ochrana spotrebiteľa.

Tabuľka 1 Prehľad existujúcich systémov manažérstva potravinovej bezpečnosti [1]

P.č.	Názov a popis štandardu
1.	HACCP- Je systém potravinovej bezpečnosti založený na prevencii. Zahrňa systematickú metódu analýzy procesov v potravinárstve, identifikácie možných rizík a určenia kritických bodov kontroly, ktoré majú zabrániť tomu, aby sa k spotrebiteľovi dostali nebezpečné potraviny.
2.	STN EN ISO 22000:2006 Systémy manažérstva bezpečnosti potravín- Cieľom tejto normy je umožniť organizáciám preukazovať dodržiavanie bezpečnosti potravín, plniť politiku bezpečnosti potravín, získať certifikát alebo vyhlásiť zhodu. Norma obsahuje aj požiadavky na systém HACCP. Je aplikovateľná na všetky organizácie, ktoré sú zahrnuté v niektorom stupni potravinárskeho reťazca.
3.	ŠTANDARD BRC- Vytvorilo Britské konzorcium maloobchodníkov. V súčasnej dobe sa stal tento štandard najlepšou praxou v mnohých dodávateľských reťazcoch. Norma vyžaduje prijatie a zavedenie analýzy rizík, dokumentovaný a efektívny systém manažérstva kvality, riadenia podnikových environmentálnych noriem, produktov, procesov a pracovníkov.
4.	ŠTANDARD IFS- Je obdobnou normou ako štandard BRC Medzinárodnú potravinársku normu IFS (International Food Standard) vytvorili nemeckí a francúzski obchodníci. Je to štandard uplatňovaný v obchodných reťazcoch.
5.	ŠTANDARD EUREP GAP- Je určený prvovýrobcom – pestovateľom ovocia, zeleniny, chovateľom hospodárskych zvierat. Princípom je jednotný postup výkonu inšpekcie a auditov a neštátna kontrola dodržiavania legislatívnych požiadaviek.
6.	FAMI-QS (Feed Additives and preMIxtures Quality systém)- Je štandard vyvinutý pre odvetvie krmív - konkrétne pre obchod a výrobu aditív a premixov. Zmyslom tohto štandardu je, minimalizovať potenciálne riziko v oblasti krmív pre zvieratá, ktoré by mohlo znamenať riziko pre človeka. V tomto štandarde sú zakomponované požiadavky regulujúce oblasť hygienických zásad u výrobcov krmív, ktoré stanovuje Európska únia, a preto sú taktiež zásady a princípy štandardov ISO 9001:2008 a HACCP súčasťou nového štandardu FAMI-QS.
7.	GMP- Séria štandardov pre odvetvie výroby krmív. Zmyslom štandardov je minimalizovať potenciálne riziko v oblasti krmív pre zvieratá, ktoré by vo svojom dôsledku mohlo znamenať riziko pre človeka.

INTEGROVANÝ SYSTÉM MANAŽÉRSTVA V POTRAVINÁRSTVE

Obrázok 1 Integrovaný systém manažérstva v potravinárstve

HACCP- Systém potravinovej bezpečnosti založený na prevencii

Je organizačný systém, prostredníctvom ktorého sa zabezpečuje výroba zdravotne neškodných potravín, a to analýzou a kontrolou biologických, chemických a fyzikálnych faktorov, ohrozujúcich zdravotnú bezpečnosť potravín v celom procese ich produkcie, získavaním surovín počínajúc, v priebehu ich spracovania, až po distribúciu a spotrebu hotových potravín. Súčasťou HACCP je aj schopnosť vierohodne dokázať, že vyprodukované potraviny sú zdravotne neškodné. Je systém ktorý umožňuje identifikáciu a hodnotenie nebezpečenstiev vzťahujúcich sa k rôznym etapám výroby, určenie a aplikáciu potrebných prostriedkov k zvládnutiu nebezpečenstva. Zároveň tento systém napomáha efektívnejšiemu využitiu surovín, dáva bezpečný základ systému zabezpečovania kvality a zlepšuje zvládnuteľnosť výrobného procesu. V súčasnosti celý potravinársky priemysel vrátane reštauračných služieb považuje systém HACCP za najlepší nástroj prevencie vzniku alimentárnych ochorení. Tento systém pomáha zabezpečiť výrobu zdravotne neškodných potravín.

Hlavným cieľom HACCP je identifikovať nebezpečné suroviny a potraviny z hľadiska prítomnosti alimentárnych patogénov a toxických látok, zistiť či suroviny a potraviny sú schopné podporovať rozmnožovanie mikroorganizmov, identifikovať možné zdroje nebezpečenstva a miesta kontaminácie alebo vstupu do potravinového reťazca, určiť pravdepodobnosť že mikroorganizmy v potravinách budú prežívať alebo rozmnožovať sa počas manipulácie s potravinami, zhodnotiť závažnosť a riziko nebezpečenstva a zdravotnú závažnosť, učiť kritické miesta (body) výrobného procesu, stanoviť kritické limity, stanoviť monitorovací systém, stanoviť preventívne a nápravné postupy, stanoviť overovacie a verifikačné postupy, stanoviť systém zaznamenávania, vedenia a archivácie záznamov[2].

Zo zákona o potravinách a Potravinového kódexu SR vyplýva povinnosť pre všetkých výrobcov a osoby, ktoré manipulujú alebo uvádzajú potraviny do obehu, vypracovať a zaviesť do praxe „Správnu výrobnú prax“ a „Systém zabezpečenia kontroly hygieny potravín

HACCP[®] s cieľom zabezpečiť optimalizáciu výroby potravín, pochutín a nápojov, uspokojenie výživových potrieb ľudského organizmu a minimalizáciu zdravotných rizík.

Cieľom HACCP systému je predovšetkým:

- identifikovať nebezpečné suroviny a potraviny z hľadiska prítomnosti alimentárnych patogénov a toxických látok,
- zistiť či suroviny a potraviny sú schopné podporovať rozmnožovanie mikroorganizmov,
- identifikovať možné zdroje nebezpečenstva a miesta kontaminácie alebo vstupu do potravinového reťazca,
- určiť pravdepodobnosť že mikroorganizmy v potravinách budú prežívať alebo rozmnožovať sa počas manipulácie s potravinami,
- zhodnotiť závažnosť a riziko nebezpečenstva a zdravotnú závažnosť[2].

Z vyššie uvedenej legislatívy vyplýva pre všetkých podnikateľov a firmy v oblasti potravinárstva, povinnosť vykonať všetky potrebné opatrenia, ktorými sa zabezpečí, aby sa príprava, spracovanie, výroba, balenie, skladovanie, preprava, distribúcia, manipulácia a ponúkание potravín, pochutín a nápojov na predaj vykonávali hygienickým spôsobom. Nový systém riadenia výroby na zabezpečenie zdravotne bezchybných výrobkov musí byť vypracovaný v súlade s VIII. hlavou Potravinového kódexu SR "Zásady správnej výrobnéj praxe" a legislatívou EÚ o hygiene potravín, ktorý sa medzinárodne označuje skratkou HACCP[2].

Systém HACCP obsahuje nasledovné informácie:

- organizačná schéma s uvedením požiadaviek a zodpovednosti pracovníkov,
- hygienický režim a sanitačný program,
- plán prevádzky s uvedením toku potravín,
- popis výrobkov a technologických postupov,
- analýza možných rizík a posúdenie ich závažností,
- identifikácia kritických kontrolných bodov,
- zavedenie systému kontroly na ovládanie rizík v jednotlivých bodoch,
- stanovenie nápravných opatrení a zavedenie dokumentácie,
- stanovenie overovacích postupov a verifikácie systému.

HACCP pozostáva zo siedmich základných krokov:

- 1) Analýza nebezpečenstiev (zostaviť tím HACCP, popis výsledného produktu, popis výrobného procesu formou diagramu, potvrdenie schémy pracoviska, vypracovanie zoznamu rizík a kontrolných opatrení). Na účely analýzy nebezpečenstiev slúži opis produktu, technologická schéma procesov a práca tímu HACCP,
- 2) Nastavenie kritických bodov, v ktorých možno prítomnému riziku v potravine predchádzať, odstrániť alebo ho minimalizovať na prijateľnú mieru. Na rozhodovanie o tom, ktorý bod technologického procesu je z hľadiska bezpečnosti produktu rozhodujúcim a ktorý len bežným kontrolným bodom slúži rozhodovací strom,
- 3) Stanovenie kritických limitov v kritických bodoch. Pre každé riziko kontrolované v rozhodujúcom kontrolnom bode, ktorý sa musí dodržať, aby sa riziku predišlo, aby sa riziko odstránilo alebo minimalizovalo na prijateľnú mieru,

- 4) Stanovenie efektívnych postupov sledovania v kritických kontrolných bodoch (tu sa stanovuje, kto to bude vykonávať, kedy, ako často a akým spôsobom),
- 5) Vypracovanie nápravných opatrení (písomnou formou). Určí sa nápravné opatrenie pre každú odchýlku od kritického limitu, aby sa zabránilo vzniku rizika. Zároveň sa určia aj všetky nevyhnutné činnosti, ktoré musí zodpovedný pracovník vykonať a spôsob ako tieto skutočnosti dokumentovať,
- 6) Stanovenie overovacích postupov, že systém HACCP funguje (audit, kontrola kritických bodov, kontrola meracích prístrojov),
- 7) Vypracovanie dokumentov a záznamov, ktoré preukážu efektívnosť HACCP – záznam analýzy rizík, forma plánu HACCP, záznamy z monitorovania kontrolných bodov, záznamy o vykonaných nápravných opatrení, plán preverovania HACCP a spôsob jeho zaznamenania.

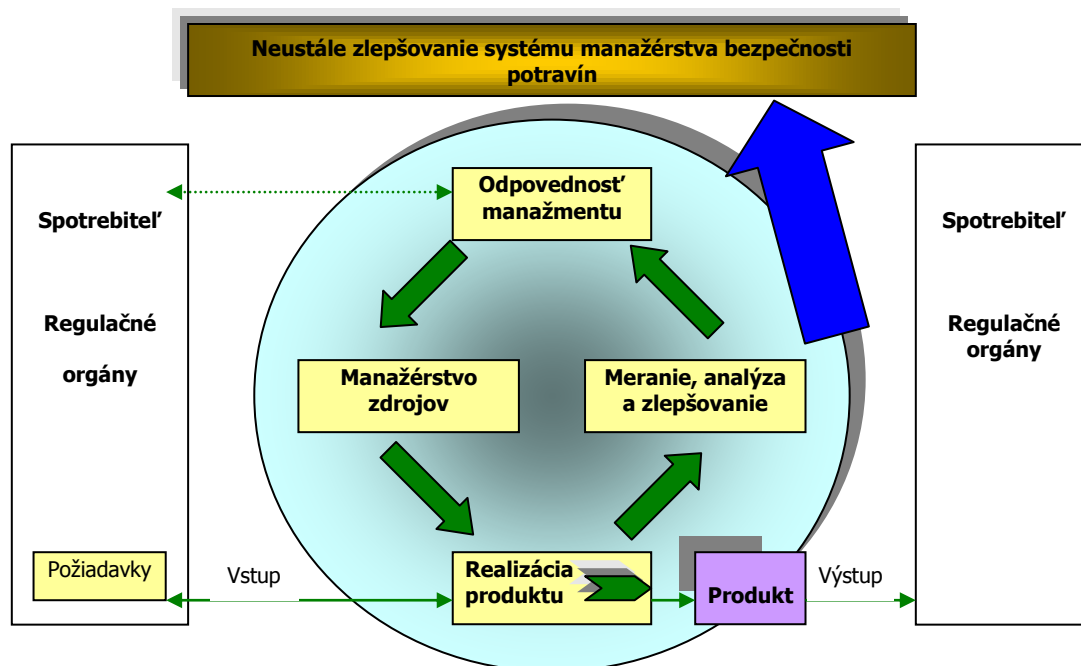
HACCP je systém, ktorý analyzuje nebezpečenstvá a stanovuje opatrenia pre ich kontrolu tak, aby bola zaistená bezpečnosť a zdravotná nezávadnosť potravín. HACCP sa zameriava skôr na prevenciu, ako na kontrolu konečného produktu. HACCP je možné uplatniť v celom potravinovom reťazci od prvovýroby po konečnú spotrebu a jeho prevádzku možno ovplyvňovať vedeckým preukázaním rizík na ľudské zdravie. Zvyšovanie bezpečnosti a zdravotnej nezávadnosti potravín a zavedenia HACCP môžu znamenať pre organizácie významnú výhodu[2].

Systém manažérstva bezpečnosti potravín podľa normy STN EN ISO 22000:2006

Technická norma STN EN ISO 22000:2006 špecifikuje požiadavky na systém manažérstva bezpečnosti potravín, ktorý je kombináciou všeobecne uznávaných kľúčových prvkov na zaistenie bezpečnosti potravín v celom potravinárskom reťazci až po bod konzumácie, ako sú: interaktívna komunikácia, manažerstvo systémov, program podpory a zásady HACCP.

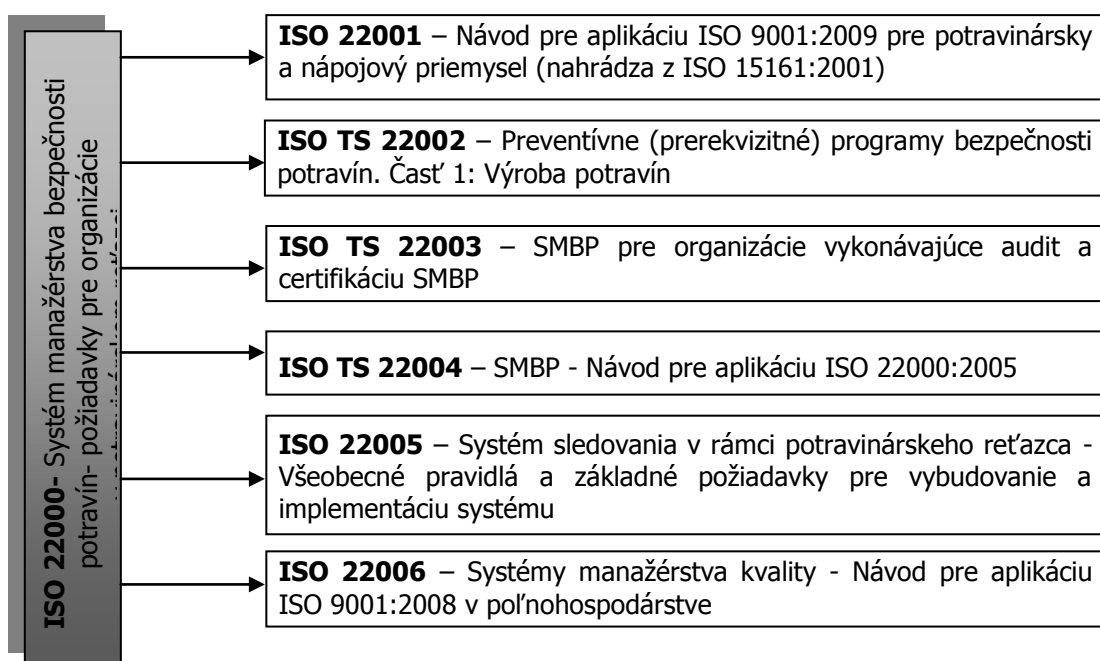
Táto medzinárodná norma špecifikuje požiadavky na systém manažérstva bezpečnosti potravín, keď organizácia v potravinárskom reťazci potrebuje preukázať svoju schopnosť kontrolovať riziká pre bezpečnosť potravín v záujme zaistenia bezpečnosti potraviny v čase jej konzumácie človekom. Je aplikovateľná na všetky organizácie, ktoré sú zahrnuté v niektorom stupni potravinárskeho reťazca, bez ohľadu na ich veľkosť, ktoré chcú zaviesť systém poskytujúci sústavne bezpečné produkty. Bezpečnosť potravín sa týka prítomnosti rizík pochádzajúcich z potravín v bode konzumácie. Keďže v každom stupni potravinárskeho reťazca môže vzniknúť riziko pre bezpečnosť potravín, dostatočnú kontrolu nad nimi je nevyhnutné uplatniť v celom potravinárskom reťazci. Preto sa bezpečnosť potravín zaisťuje spoločným úsilím všetkých strán zúčastnených na potravinárskom reťazci. Organizáciami potravinárskeho reťazca sú organizácie počnúc výrobcami krmív a prvovýrobcami cez výrobcov potravín, prevádzkovateľov prepravy a skladovania a subdodávateľov až po maloobchod a stravovacie zariadenia (vrátane nadväznosti organizácií, ako sú výrobcovia strojov, baliaceho materiálu, čistiacich prostriedkov, prídavných látok a zložiek). Patria medzi ne aj poskytovatelia služieb.

Najefektívnejšie sú vytvorené systémy bezpečnosti potravín, ich riadenie a zlepšenie v rámci už vytvorených systémov manažérstva, ktoré organizácia má vybudované. Preto bol štandard STN EN ISO 22000:2006 prispôbostený s STN EN ISO 9001:2009 za účelom vylepšenia compatibility oboch štandardov. STN EN ISO 22000:2006 vyžaduje, aby boli všetky nebezpečenstvá, ktoré môžeme očakávať v potravinárskom reťazci vrátane nebezpečenstiev špecifických pre daný druh výrobného procesu a výrobnej prevádzky, identifikované a odhadnuté.[3]



Obrázok 2 Model systému manažérstva bezpečnosti potravín podľa ISO 22000

V súčasnosti sa pripravuje sústava noriem radu ISO 22000, t.j ISO 22001, ISO TS 22003, ISO TS 22004, ISO 22005, ISO 22006.



Obrázok 3 Prehľad skupiny noriem radu ISO 22000

Prínosy zo zavedenia systému manažérstva bezpečnosti potravín podľa normy STN EN ISO 22000:2006

Zavedenie a certifikácia systému manažérstva bezpečnosti potravín podľa normy STN EN ISO 22000:2006 prináša organizácii výhody vo viacerých oblastiach:

Interné prínosy pre organizáciu:

- zlepšenie hygieny, technologickej disciplíny,
- zlepšenie komunikácie manažmentu a personálu,
- sprehľadnenie úloh a jednoznačné stanovenie zodpovednosti jednotlivých pracovníkov, zlepšenie pracovnej disciplíny,
- efektívnejšia kontrola procesov, pracovníkov, dodávateľov, surovín a finálnych produktov,
- zníženie nepodarkovosti, zlepšenie kvalitatívnych ukazovateľov,
- operatívnosť riešenia problémov, možnosť trvalého zlepšovania,
- kompatibilita so systémom manažérstva kvality podľa normy ISO 9001 a inými manažérskymi systémami – možnosť vytvorenia integrovaného manažérského systému. [4]

Externé prínosy pre organizáciu:

- získanie dôvery spotrebiteľov v bezpečnosť potravín,
- zlepšenie imidžu spoločnosti v očiach spotrebiteľa a kontrolných orgánov,
- zlepšenie právnej ochrany organizácie,
- zníženie tlaku kontrolných orgánov v dôsledku zvýšenia kvalitatívneho a bezpečnostného štandardu,
- jednoduchšie zavedenie a presadenie nových výrobkov na trhu,
- jednoduchšia a efektívnejšia tvorba a udržiavanie marketingovej pozície spoločnosti v danom segmente.[4]

Norma STN EN ISO 22000:2006 poskytuje návod na vybudovanie a udržiavanie efektívne fungujúceho systému manažérstva bezpečnosti potravín. Certifikovaná organizácia je oprávnená pre certifikované oblasti používať certifikačnú známku.

Obrázok 4 Certifikačná známka STN EN ISO 22000:2006 [4]



Pre koho je STN EN ISO 22000:2006 určený? Systém manažérstva bezpečnosti potravín podľa požiadaviek normy STN EN ISO 22000:2006 je určený pre všetky typy organizácií, ktoré sú zahrnuté v niektorom stupni potravinárskeho reťazca, bez ohľadu na ich veľkosť.

Systém si môžu zaviesť a nechať certifikovať organizácie počnúc výrobcami krmív a prvovýrobcami cez výrobcov potravín, prevádzkovateľov prepravy a skladovania a subdodávateľov až po maloobchod a stravovacie zariadenia, vrátane nadväzných organizácií, ako sú výrobcovia strojov, baliaceho materiálu, čistiacich prostriedkov, a pod. Doba zavádzania systému riadenia je závislá na:

- ❑ veľkosti organizácie a časovému prispôsobeniu vedenia a zamestnancov,
- ❑ často spôsobu a forme zavádzania (iba vlastnými silami, s pomocou odborného externého poradcu alebo kombináciou týchto možností).

Čo je potrebné si uvedomiť pred implementáciou systému manažérstva bezpečnosti potravín? Pred implementáciou systému manažérstva bezpečnosti potravín si organizácia musí ujasniť niekoľko hľadísk:

- ♦ prečo chce či musí systém manažérstva bezpečnosti potravín zaviesť ,
- ♦ akých oblastí činností organizácie sa bude systém manažérstva bezpečnosti potravín týkať,
- ♦ v akom rozsahu bude zavedený – (celá firma - všetky činnosti, alebo len niektoré významné činnosti - napr. obchod, výroba, servis, apod.),
- ♦ vedúci pracovníci si celkom určite musia premyslieť „rozdelenie právomocí“ jednotlivých zamestnancov,
- ♦ akým spôsobom chce organizácia systém manažérstva bezpečnosti potravín zaviesť[5].

ZÁVER

S rozširovaním Európskej únie a pohybom tovaru sa stále sprísňujú požiadavky na zaistenie bezpečnosti potravín, a teda aj na ochranu spotrebiteľa. Tento tlak podporujú priamo aj spotrebiteľia, ktorí si stále naliehavejšie uvedomujú, čo konzumujú a pijú. Implementácia, udržiavanie a zlepšovanie systému manažérstva potravinovej bezpečnosti pomáha organizáciám jednoduchšie a hlavne efektívnejšie riešiť túto situáciu a podporuje rast dôvery zákazníkov i spotrebiteľov v nezávadnosť jej produktov.

Práca vznikla za podpory VEGA pri riešení projektu 1/0672/10.

LITERATÚRA

1. Manažerské systémy- systémy manažérstva potravinovej bezpečnosti, Eurocontrol s.r.o., 2010, [online] [cit: 2011-07-13] Dostupné na: <http://www.ecs.sk/produkty-a-sluzby/manazerske-systemy/potraviny/>
2. Teplická, K.: Kvalita potravín a zavádzanie systému HACCP, Q-magazín : internetový časopis o jakosti. (2010), p. 1-6. - ISSN 1213-0451
3. A. Mateides: Manažérstvo kvality. História, koncepty, metódy. BA, 2006.
4. QScert, s.r.o., certifikační orgán manažerských systémov, [online] [cit: 2011-07-13] Dostupné na: <http://www.qscert.sk/iso22000/>
5. Avris Consulting, s.r.o. 2007, Systém manažérstva bezpečnosti potravín podľa ISO 22000:2006, [online] [cit: 2011-07-13] Dostupné na: <http://www.avrisco.sk/sk/ISO-22000/?page=10016>
6. STN EN ISO 22000:2006 Systém manažérstva bezpečnosti potravín- požiadavky pre organizácie v potravinárskom reťazci.
7. P. Bystrický, E. Čeppanová, D. Maté, J. Sokol: Správna výrobná prax v potravinárskom priemysle a službách a systém zabezpečenia kontroly hygieny potravín (HACCP), Univerzita veterinárskeho lekárstva, Košice ŠVS SR, Bratislava, 1. vydanie 2000.
8. Bezpečnosť potravín, Portál Európskej únie o verejnom zdraví, [online] [cit: 2011-07-13] Dostupné na: http://ec.europa.eu/health-eu/my_environment/food_safety/index_sk.htm
9. U.S. Department of Health & Human services, Food safety, [online] [cit: 2011-07-13] Dostupné na: <http://www.fda.gov/food/foodsafety/default.htm>
10. European food safety authority, Committed to ensuring that Europe's food is safe, EFSA, [online] [cit: 2011-07-13] Dostupné na: <http://www.efsa.europa.eu/>

INFORMÁCIE O AUTOROVI:

Ing. Marek Šolc, PhD. pôsobí na Technickej univerzite v Košiciach na Hutníckej fakulte, v odbore Kvalita produkcie. Venuje sa oblasti kvality a bezpečnosti.

Adresa

Technická univerzita v Košiciach
Hutnícka fakulta
Katedra integrovaného manažérstva
Letná 9
04 001 Košice
Slovensko
e-mail: marek.solc@tuke.sk

ELEKTRONICKÁ DIAĽNIČNÁ NÁLEPKA A JEJ POROVNANIE S ĎALŠÍMI SPÔSOBMÍ VÝBERU DIAĽNIČNÉHO POPLATKU**ELECTRONIC HIGHWAY TICKET AND ITS COMPARISON TO OTHER POSSIBILITIES FOR TOLLS' PAYMENTS*****Viktória VALACHOVIČOVÁ*****ABSTRAKT**

Predkladaný článok popisuje systém výberu diaľničného poplatku používaný už štvrtý rok (aplikuje sa od 1. januára 2008) v Maďarskej republike a poskytuje porovnanie nákladov (z makroekonomického pohľadu) na jeho zavedenie a prevádzku s inými systémami. Jedná sa konkrétne o elektronickú – virtuálnu diaľničnú nálepku, pri ktorej sa využíva autorizačný systém podľa evidenčného čísla vozidla. Dopravným a logistickým firmám článok prináša prehľad spôsobov platieb diaľničného poplatku a výskumníkom údaje o nákladoch rôznych systémov vhodné pre sekundárnu analýzu. Cieľom príspevku bolo ohodnotiť perspektívy virtuálnej diaľničnej nálepky, ktorej priekopníckym užívateľom je práve Maďarsko. Poskytuje priestor na zváženie systémov používaných v SR – papierové diaľničné nálepky pre súkromnú dopravu a satelitný mýtny systém pre komerčnú nákladnú prepravu.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: diaľničná nálepka, diaľničné mýto, kamerový systém, náklady, preprava, elektronizácia, palubné zariadenie

ABSTRACT

An article describes the system of the toll payment applied already 4th year in Hungary (it is used from January 1st 2008) and provides the comparison of the costs (from the macroeconomic point of view) for its introduction and operation, with other systems. Described system is the electronic – virtual highway ticket, which uses authorisation based on car registration number. The paper provides the overview of the various ways of toll payment to the transport and logistics companies and data on costs of different systems suitable for the secondary analyses by researchers. The objective of the article is to evaluate the perspectives of the virtual highway ticket, which pioneer user is Hungary. It provides the space to consider the systems applied in the SR – paper highway tickets for the private transport and satellite toll system for commercial freight traffic.

KEY WORDS: highway ticket, toll, camera system, costs, transport, introduction of the electronic devices, board device

JEL klasifikácia: O18 – Regional, Urban, and Rural Analyses; Transportation
R4 – Transportation Systems

ÚVOD

I keď v dnešnom obchode hodnotovo dominujú služby, (medzinárodný) obchod s hmotným tovarom (t.j. podľa Colného zákona a Zákona o DPH SR hnutelné veci a energie) stále má svoje významné miesto v rámci obchodných transakcií. Obchod s tovarom je nutne sprevádzaný prepravou a ďalšími komplementárnymi službami (poistenie, colné odbavenie, vykládka, skladovanie a pod.), ktoré poskytujú dopravné, resp. logistické spoločnosti. Pri konkrétnom prepravnom prípade zvažujú možnosť prepravy tovaru zo začiatočného do cieľového bodu rôznymi možnosťami na základe viacerých kritérií ako napr. dĺžka trasy, kvalita ciest, dostupnosť rôznych dopravných módov – cesta, železnica, more, rieka, vzdušná preprava, dopravné kongescie a iné. (Cestní) dopravcovia navyše zvažujú výšku diaľničného poplatku, ak ju považujú za neúnosnú, prepravované objemy presúvajú na železnicu alebo cestné obchádzkové trasy. Predkladaný článok predstavuje maďarský systém výberu diaľničného poplatku a porovnáva ho s ďalšími systémami používanými v rôznych krajinách. Hoci cestní dopravcovia majú malý a veľmi nepriamy vplyv na zavedenie konkrétneho systému v ich krajine, článok ich okrem iného v prvej časti informuje o systéme používanom v Maďarsku od 1. januára 2008 a o jeho ďalších vyhlídkach v nasledujúcich rokoch. V druhej časti ponúka výstupné údaje modelovej, hypotetickej analýzy ako podklad pre sekundárnu analýzu tejto problematiky na akademickej pôde alebo v iných výskumných organizáciách. Tiež bližšie popisuje aj elektronické mýto – mikrovlnný aj satelitný spôsob výberu poplatku, ktoré z analýzy vyšli spolu s virtuálnou nálepkou najlepšie. To dokazuje výhody elektronických dokumentov pri komparácii elektronizácia verzus papierové doklady.

VIRTUÁLNA DIAĽNIČNÁ NÁLEPKA

Pri zvážení elektronizácie diaľničných poplatkov nám poslúži príklad Maďarska. Maďarská virtuálna diaľničná nálepka sa používa od januára 2008. Maďarsko zrušilo „fyzické“ diaľničné nálepky lepené na okno automobilu a vodiči sa pri prípadnej cestnej kontrole preukážu už iba **dokladom o zaplatení** (viď obrázok 1), ktorý obsahuje nasledovné vstupné údaje:

- ✓ Typ diaľničnej nálepky: denná, 4-dňová, týždenná, resp. 10-dňová, mesačná a ročná
- ✓ Dĺžka platnosti (závisí od typu nálepky) a začiatok platnosti
- ✓ Evidenčné číslo, kategória vozidla, štátna príslušnosť

Validácia elektronickej nálepky je možná len *elektronicky*. Pri osobnom nákupe pomôže vodičovi predajca, kupujúci však nutne skontroluje údaje uvedené na nálepke a potvrdí ich svojim podpisom. Pri nákupe nálepky cez mobil kupujúci zašle potvrdzovaciu sms. Vodiči sú povinní potvrdenie o zakúpení maďarskej diaľničnej nálepky uschovať po celú dobu jeho platnosti a po dobu 1 roka po uplynutí platnosti, čo sa pre súkromnú osobnú prepravu zdá byť otáznave a v rámci osobnej aj nákladnej prepravy prevádzkanej na komerčnej báze sa uvedený doklad aj tak radí medzi účtovné doklady firmy, ktoré treba archivovať po dobu 5 rokov. Platba za využívanie diaľnic a ďalších vybraných ciest sa dá realizovať:

- ✚ V „kamenných“ predajných miestach (cez elektronický terminál priamo v licenčných predajných miestach maďarského autoklubu MAK alebo cez systém predajcov – najmä benzínové pumpy na diaľniciach), prípadne v búdkach umiestnených priamo na diaľnici
- ✚ Cez mobilný telefón prostredníctvom SMS
- ✚ Telefonickým hovorom (z pevnej linky alebo mobilnej siete)
- ✚ Cez internet. Napríklad na: www.tolltickets.com, www.roviniete.ro, www.virpay.hu

Do roku 2000 sa v Maďarsku používal systém mýtnych brán. Diaľničná nálepka či už v predošlej papierovej podobe alebo súčasnej „elektronickej“ verzii má zatiaľ **niekoľko nevýhod**, ktoré by ale nový virtuálny systém založený už nie na nálepke, ale elektronickom predaji a potvrdenke, mal postupne eliminovať. Súčasný riešenie nezohľadňuje prejednú vzdialenosť, čím zvyhodňuje pravidelných užívateľov diaľnic a/alebo cestovanie na dlhé trasy, znevýhodňuje však príležitostných užívateľov [5]. Naproti tomu je systém ekologický, šetrí ľudskú prácu, znižuje náklady na materiál ako aj distribučné náklady [2]. Plánovaný virtuálny systém bude v súlade s odporúčaniami EÚ, keď iba ten, kto nejakú službu používa, by mal za ňu aj platiť (preto sa postupne eliminuje podpora výstavby a údržba diaľnic prostredníctvom daňového systému a k nárastu mýtnych poplatkov dochádza aj preto, že napr. donedávna na Slovensku užívatelia diaľnic kúpou nálepiek pokryli iba 10 % prevádzkových nákladov [1]) a to len do takej miery, nakoľko túto službu využíva [2].

MOL NYRT.
1117 BUDAPEST OKTÓBER HUSZONHARMADIK 18
35140 SZÁMÚ TÖLTŐÁLLOMÁS
ZALAKOMÁR M7 BAL
ADÓSZÁM: 10625790-2-44

NEM ADÓÜGYI BIZONYLAT

=== EMATRICA ELLENŐRZŐ SZELVÉNY ===

KATEGÓRIA: EMATRICA D1 4NAP FOSZEZO

ÉRVÉNYESSÉG KEZDETE / VALID FROM:
2010. 08. 31. 23:53:07

ÉRVÉNYESSÉG VÉGE / VALID UNTIL:
2010. 09. 03. 23:59:59

RENDSZÁM / LICENCE PLATE NUMBER:
ZC082AR

FELSŐGJEL/NATIONALITY MARK: SK
EMATRICA SORSZÁM: 711008312353081013613
MOL AZONOSÍTÓ: 19679224

TERMINÁL ID. HG351403

ENG.SZ.: 927672 SLIP: 106465
DÁTUM: 2010. 08. 31. IDŐ: 23:53:07

ÖSSZEG: 1530 FT

ELFOGADVA / APPROVED

AZ ADATOK HELYSZÍNEN TÖRTENŐ MÓDOSÍ-
TÁST A VÁSÁRLASTÓL SZÁMITOTT 5 PERCEN
BELÜL LEHET KEZDEMÉNYEZNI!

A JELEN BIZONYLATOT SZÍVESKEDJEN AZ
ÉRVÉNYESSÉG VÉGÉIG SZÁMITOTT
1 ÉVTIG MEGŐRIZNI

MOL-NYRT

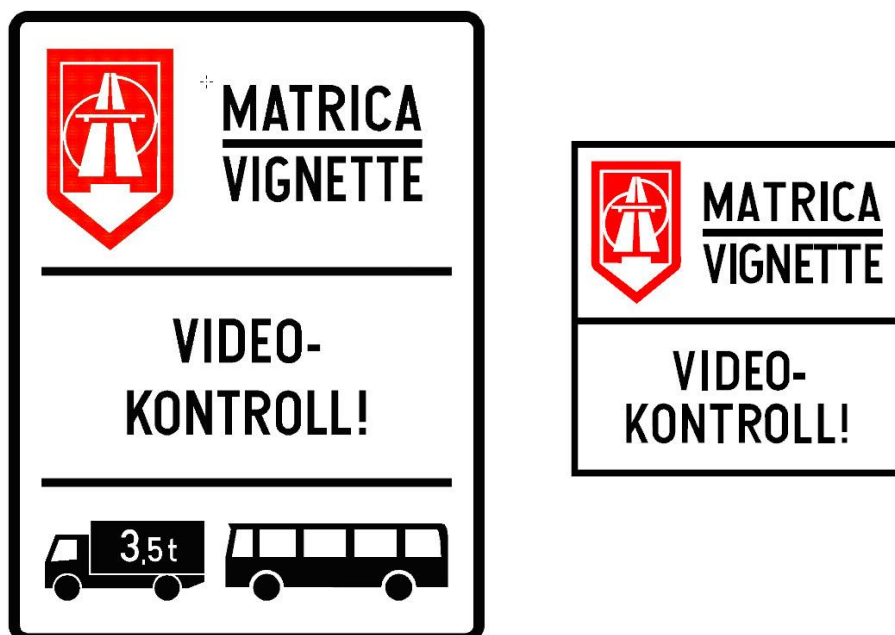
(A KÜTKEZELŐ BÉLYEGZŐJE)

KEZELŐ: GAÁL BALÁZS

2010.08.31. 23:53
NEM ADÓÜGYI BIZONYLAT

Obrázok 1 Elektronická diaľničná nálepka

Ďalšou, práve prebiehajúcou fázou elektronizácie platby a virtuálnej existencie diaľničných známok je **budovanie kamier (pevné alebo pohyblivé) s možnosťou identifikácie evidenčného čísla vozidla**, na základe čoho bude kontrolný systém schopný vyhodnotiť, či vozidlo má zaplatený diaľničný poplatok alebo nie podľa toho, či bude číslo zaregistrované v elektronickej databáze. Podobne ako na Slovensku sa nový systém začal aplikovať najprv pri nákladných autách. Úseky s už fungujúcim kamerovým systémom sú označené nasledovne.



Obrázok 2 Dopravná značka pre diaľnice s už vybudovaným kamerovým systémom

ELEKTORNICKÝ VÝBER MÝTA – MIKROVLNNÝ A SATELITNÝ SYSTÉM

Pre elektronické zaznamenávanie „mýta“ sa používajú dve technológie: **mikrovlnný alebo satelitný systém**. *Mikrovlnný systém (DSRC)* je založený na komunikácii medzi navigačným prístrojom v automobile a zariadením umiestneným na bránach, ktoré ohraničujú spoplatnené úseky ciest – diaľnice, rýchlostné cesty, tunely, mosty či mestské centrá - vtedy sa jedná o uzavretý systém alebo sú zariadenia umiestnené v strede úseku pri otvorenom mikrovlnnom systéme. Ide o technológiu, ktorá sa celosvetovo používa už mnoho rokov a je osvedčená, viacero odborníkov ju však považuje za náročnú a technologicky zastaranú. Obrázok č. 3 zobrazuje palubný prístroj viaBOX od poľského výrobcu.



Obrázok 3 Palubné zariadenie viaBOX používané na elektronický výber mýta v Poľsku [8]

Mikrovlňný systém sa používa v mnohých krajinách EÚ, napr. Rakúsko, ČR, Slovensko, Francúzsko, Taliansko. Mýto sa platí buď z predplateného účtu alebo sa postupne dlžná čiastka „napočítava“ a na konci účtovného obdobia sa užívateľovi zasiela faktúra [1].

Satelitná technológia (GNSS) pracuje na princípe sledovania polohy vozidiel cez GPS satelity (v budúcnosti sa počíta s európskym systémom Galileo), nevyžaduje teda stavbu špeciálnych pevných zariadení v cestnej infraštruktúre (iba kontrolných staníc). Patrí k relatívne novším technológiám. Palubná jednotka v automobile má prijímač a digitálnu mapu, registruje prejazdené kilometre na spoplatnených úsekoch, podľa tabuľky taríf (závisia od regiónu, dennej doby, ročného obdobia a parametrov vozidla ako nosnosť, emisná trieda EURO 0,1,2,3,... [4]) vypočítava mýto a poplatky odosiela cez rozhranie GPRS pravidelne do centrálného systému. Systém sa používa napr. v Nemecku, pre nákladné automobily už aj na Slovensku. Podľa Smernice 38/2006/ES **mýto zahrňuje** [1]:

- Investičné náklady na infraštruktúru
- Náklady na opravy a údržbu infraštruktúry
- Náklady na mýtny systém

Na rozdiel od diaľničných nálepiek sa pri elektronickom mýte zohľadňuje ubehnutá vzdialenosť, čo logicky zvyšuje vyťaženie vozidla, čiže znižuje počet jazd a redukuje emisie [1]. **V rôznych krajinách** sa pri uvedených systémoch od vodičov vyžaduje, aby používali **rôzne elektronické palubné zariadenia**, čo má **negatívny vplyv** najmä **na bezpečnosť** (znížená koncentrácia vodiča pri prípadnej kontrole funkčnosti jednotky, relatívne znížená viditeľnosť pri skladovaní rozličných jednotiek pri prednom skle,...) **aj rýchlosť dopravy** (výmena zariadení na hraniciach). To by sa malo čoskoro zmeniť na základe **rozhodnutia EÚ č. 750/2009**, ktoré stanovuje Európsku elektronickú spoplatňovaciu službu (European Electronic Toll Service - **EETS**) na princípe: **„jedna zmluva – jedna palubná jednotka (OBE) – spoločné mýtné systémy – jedna faktúra“** [3], čo vyžaduje technickú, zmluvnú a procesnú interoperabilitu.

KOMPARATÍVNA ANALÝZA

Súčasťou článku nie je porovnanie presných nákladov na klasickú či virtuálnu diaľničnú nálepku alebo platbu (elektronickým) mýtom, ale popisné modelové ohodnotenie štyroch používaných spôsobov výberu diaľničného poplatku:

- 1) **Papierové diaľničné nálepky** používané pre osobnú dopravu v mnohých krajinách EÚ vrátane SR
- 2) **Diaľničné mýto s platbou na „mýtniciach“** používané napr. v Chorvátsku
- 3) **Elektronické mýto** používané pre komerčnú nákladnú dopravu v mnohých krajinách EÚ vrátane SR
- 4) **Elektronický výber diaľničného poplatku pomocou elektronickej „nálepky“, resp. kupónu** v Maďarsku

Náklady na rôzne spôsoby výberu diaľničného poplatku budeme porovnávať na základe niekoľkých faktorov:

- a) Náročnosť na ľudský kapitál pri platbe diaľničného poplatku
- b) Náklady na ľudskú prácu pri kontrole „diaľničných nálepiek“
- c) Náklady na výskum, vývoj a inovácie
- d) Náklady na vstupnú technológiu (fyzický kapitál)
- e) Náklady na hmotný investičný majetok nehnuteľný – budovy a pozemky
- f) Náklady na materiál (papier – účtenky, diaľničné známky, lepidlo, tlač, ...)

Ad a) **Náročnosť na ľudský kapitál pri platbe diaľničného poplatku** je najvyššia pri výbere diaľničného mýta na „mýtniciach“, kde sa počas 24 hodín strieda niekoľko zmien pracovníkov, ktorí priamo v bode opustenia diaľnice vyberajú od šoférov poplatky. Naproti tomu elektronické mýto síce nie je náročné na ľudskú prácu v období začiatku účtovného obdobia, o to je však náročnejšie pri jeho ukončení. Ďalej nasledujú papierové diaľničné poplatky. Náklady na predaj virtuálnej diaľničnej nálepky znižuje možnosť platby cez mobil alebo internet.

Ad b) **Náklady na ľudskú prácu pri kontrole „diaľničných nálepiek“** sú najvyššie pri používaní klasických papierových diaľničných nálepiek lepených na predné okno, ktoré sa aj v SR pre osobnú dopravu stále používajú. Policajti sú nútení na vybraných úsekoch diaľnic vozidlá spomaľovať a práce vizuálne kontrolovať nálepku. Nižšie sú náklady na kontrolu pri elektronickom mýte, keď sa zabudovanie a zapnutie prístroja na meranie kilometrov nabehaných na spoplatnených cestách zisťuje špeciálnymi prístrojmi. Po dobudovaní kamier schopných identifikovať evidenčné čísla automobilov bude systém „elektronických nálepiek“ v Maďarsku natoľko zautomatizovaný, že náklady na ľudský kapitál budú nižšie ako pri klasických diaľničných nálepkách aj pri elektronickom mýte. Najnižšie náklady dosahuje „chorvátsky systém“, keď kontrola nie je potrebná, lebo autá nie sú schopné „prešmyknúť sa“ cez sklopené rampy, ktoré sa otvoria až po zaplatení vymeraného poplatku.

Ad c) **Náklady na výskum, vývoj a inovácie** sú najvyššie pri virtuálnej diaľničnej nálepke a elektronickom mýte, oveľa nižšie pri platbe na murovaných „mýtniciach“ a takmer nulové pri papierových diaľničných nálepkách.

Ad d) **Náklady na vstupnú technológiu** sú najvyššie pri elektronickom mýte, keď je nutná investícia aj na strane vlastníka cesty aj na strane jej užívateľa. Ďalej nasleduje virtuálna diaľničná nálepka a systém mýtnic. Náklady pri papierových nálepkách sú nízke.

Ad e) **Náklady na hmotný investičný majetok nehnuteľný** sú najvyššie pri mýtniciach, ďalej pri virtuálnych nálepkách a elektronickom mýte, kde sa jedná skôr o nepriame náklady na pumpy či administratívne budovy. Nulové sú pri papier. nálepkách.

Ad f) **Náklady na materiál.** Najvyššiu sumu dosahujú pri papierových nálepkách, nižšiu pri mýtniciach a virtuálnej nálepke. Pri elektronickom mýte sú nárazové - ku koncu účtovného obdobia, v budúcnosti ich môže ešte znížiť akceptácia elektronických dokladov.

Nasledujúca tabuľka poskytuje na základe uskutočnenej analýzy číselné ohodnotenie finančnej náročnosti prípravy a prevádzky jednotlivých spôsobov výberu diaľničného poplatku z aspektu rôznych nákladových skupín.

Tabuľka 1 Priradenie známky nákladovej náročnosti na jednotlivé systémy pre výber diaľničných poplatkov (čím nižšia známka, tým nižšie náklady)

Náklady / Spôsob výberu	Papierové diaľničné nálepky	Platba na „mýtniciach“	Elektronické mýto	Virtuálne diaľničné nálepky
Personálne náklady na účtovanie poplatku	2	4	3	1
Personálne náklady na kontrolu nálepiek	4	1	3	2
Náklady na výskum, vývoj a inovácie	1	2	3	4
Náklady na technológiu	1	2	4	3
Náklady na HIM	1	4	2	3
Náklady na materiál	4	3	1	2

Prameň: Vlastné spracovanie, 2010

Pre čo najpresnejšie určenie poradia nákladovej náročnosti jednotlivých systémov sme vyššie určené známky prepočítali **koeficientom priradeným k jednotlivým kategóriám nákladov**. Jednorazové náklady, i keď môžu byť veľmi vysoké (napr. náklady na výskum alebo nákup drahých technologických systémov – GPS a podobne), majú nižší koeficient a denno-denne vznikajúcim nákladom, hoci dosahujú jednorazovo oveľa nižšie sumy, bol pridelený vyšší koeficient. Koeficienty pre rôzne nákladové skupiny sú nasledovné:

- Personálne náklady na účtovanie poplatku: 0,2
- Personálne náklady na kontrolu nálepiek: 0,2
- Náklady na výskum, vývoj a inovácie: 0,1
- Náklady na technológiu: 0,1
- Náklady na HIM: 0,15
- Náklady na materiál: 0,25

Po prepočítaní priradených známok uvedenými koeficientmi je skutočné poradie výhodnosti jednotlivých „diaľničných systémov“ nasledovné:

Tabuľka 2 Určenie poradie nákladovej náročnosti prevádzky jednotlivých systémov na výber diaľničných poplatkov (čím nižšia známka, tým lepší hodnotenie)

Náklady / Spôsob výberu	Papierové diaľničné nálepky	Platba na „mýtniciach“	Elektronické mýto	Virtuálne diaľničné nálepky
Personálne náklady na účtovanie poplatku	0,4	0,8	0,6	0,2
Personálne náklady na kontrolu nálepiek	0,8	0,2	0,6	0,4
Náklady na výskum, vývoj a inovácie	0,1	0,2	0,3	0,4
Náklady na technológiu	0,1	0,2	0,4	0,3
Náklady na HIM	0,15	0,6	0,3	0,45
Náklady na materiál	1	0,75	0,25	0,5
Celkové hodnotenie	2,55	2,75	2,45	2,25

Prameň: Vlastné spracovanie, 2010

ZÁVER

Prehľad rôznych spôsobov výberu diaľničného poplatku, tzv. „mýta“ predstrel výhody aj nedostatky jednotlivých systémov. Krajiny EÚ súhrne používajú 5 základných spôsobov výberu mýta, konkrétne papierové diaľničné nálepky, satelitný systém, mikrovlnný systém, elektronický kupón a kamenné mýtnice. Z dlhodobého hľadiska je nákladové hodnotenie rôznych spôsobov výberu diaľničných poplatkov nasledovné: najlepšie dopadla **virtuálna diaľničná nálepka**, ktorá predstavuje do budúcnosti riešenie platby diaľnic s veľkým potenciálom. Potom nasleduje **elektronický výber mýta**. V budúcnosti sa bude aplikovať pravdepodobne najmä technológia založená na GPS a mikrovlnný systém pomaly ustúpi do úzadia. Samozrejme, v krajinách, kde je jediným spôsobom na výber mýta, sa bude jednať o dlhodobější proces. Tretie miesto obsadili **klasické papierové diaľničné nálepky** a štvrté **platba na mýtniciach**. Hoci najmä predposledné uvedené nevytvárajú takmer žiadne náklady na výskum, vývoj a inovácie a takisto negenerujú prostriedky vynaložené do budov, keďže sa predávajú predovšetkým na benzínových staniách, z dlhodobého hľadiska šetrenie nákladov na fyzický kapitál je v úzadí pred opakovaným mŕňaním prostriedkov na ľudský kapitál a materiál. SR sa vydalo pri platbe elektronického mýta v nákladnej doprave správnou cestou podporovanou aj EÚ. Otázne zostáva doriešenie platby diaľnic pri osobných automobiloch. Klasické diaľničné nálepky sú pri zohľadnení stúpajúceho počtu áut z dlhodobého hľadiska neudržateľné. Zaujímavá sa javí byť elektronická diaľničná nálepka, náklady na kontrolný kamerový systém sú však v krátkodobom časovom horizonte privysoké. Maďarsko je priekopníkom v tejto technológii a pokiaľ sa osvedčí, určite sa k nemu pridajú aj ďalšie krajiny. Zároveň možno pozitívne hodnotiť snahu EÚ pri používaní jedného palubného prístroja pre zaznamenanie prejdenej trasy v európskych krajinách. Oficiálne bola deklarovaná v Rozhodnutí Komisie o definícii Európskej služby elektronického výberu mýta č. 2009/750/ES v rámci návrhu európskej

elektronickej spoplatňovacej služby (EETS), ktorá by okrem zníženia nákladov dopravcov mala zabezpečiť aj lepšiu prehľadnosť, vyššiu bezpečnosť a rýchlejšie doručovanie tovaru.

LITERATÚRA

- 1) PALČÁK, L.: Elektronické mýtné systémy v Európe, ich význam pri regulovaní dopravy a výstavbe cestnej infraštruktúry. In: *Odborná konferencia o odbornom elektronickom systéme*. Bratislava, Žilina, Košice, 24. – 26. novembra 2009.
- 2) VARGA, L.: Introducing the e-vignette system. In: *Medzinárodný seminár o súčasných a plánovaných stratégiách výberu diaľničného poplatku v krajinách strednej a východnej Európy*. Budapešť, Maďarsko, 5. – 7. mája 2009.
- 3) Úradný vestník EÚ L 268/11: *Rozhodnutie Komisie 2009/750/ES o definícii Európskej služby elektronického výberu mýta a technických prvkov*. 6. 10. 2009, Brusel. 19 s.
- 4) Úradný vestník EÚ L 157/8: *Smernica európskeho parlamentu a rady 2006/38/ES, ktorou sa mení a dopĺňa smernica 1999/62/ES o poplatkoch za používanie určitej dopravnej infraštruktúry ťažkými nákladnými vozidlami*. 9.6.2006, Brusel, 16 strán.
- 5) www.autopalya.hu (www.motorway.hu)
- 6) www.kkk.gov.hu
- 7) www.viatoll.pl
- 8) www.vud.sk

INFORMÁCIE O AUTOROVI

Autorka, toho času na MD, v júni 2011 obhájila dizertačnú prácu s názvom „**Medzinárodné obchodné podmienky – INCOTERMS a ich všestranný vplyv na rozvoj medzinárodného obchodu a medzinárodnej prepravy**“. V tomto aj minulom roku publikovala mnoho odborných článkov o INCOTERMS v rôznych súvislostiach (finančný, administratívny, zmluvný manažment, elektronizácia dokladov, atď.), ale tiež o námorných pirátoch a podporných programoch EÚ (Inteligentná energia pre Európu, 7.RP). V novembri 2010 sa zúčastnila medzinárodnej konferencie o nových INCOTERMS® 2010 vo Viedni.

Adresa:

Ing. Viktória Valachovičová, PhD.

VUEZ, a.s.

935 27 Levice

E-mail: valachovicova@vuez.sk

RECENZIA

Grznár, M., Šinský, P., Marsina, Š. Firemné plánovanie. Bratislava : Sprint dva, 2011, 259 s. ISBN 978-80-89393-35-0.

Nielen študentom, ale aj širokému okruhu pracovníkov hospodárskej praxe, ktorí sa zaoberajú problematikou podnikového plánovania, sa dostáva do rúk nová učebnica pod názvom *Firemné plánovanie*. Bola vydaná vo vydavateľstve Sprint dva v roku 2011 v rozsahu 259 strán. Učebnica je výsledkom dlhoročnej práce autorov na Katedre manažmentu Fakulty podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave a svojím obsahom reflektuje súčasné vzdelávacie potreby. Má slúžiť ako základná študijná pomôcka pre odborný predmet Firemné plánovanie.

Nemôžeme strácať zo zreteľa, že predmetná problematika patrí k vysoko aktuálnym teoretickým a praktickým problémom súčasnej praxe. Uspieť na náročnom európskom trhu môžu len konkurenčne schopné podniky, ktoré dokážu implementovať strategické rozhodnutia prostredníctvom pripravených podnikových plánov. Rovnako možnosť čerpať prostriedky zo štrukturálnych fondov a Kohézneho fondu môžu využiť len podniky a verejné organizácie, ktoré dokážu vypracovať kvalitné projekty (plány).

Základnou premisou vysokoškolskej učebnice je podať komplexný pohľad na plánovaciu činnosť trhov orientovaných podnikov a neziskových organizácií.

Učebný text pozostáva z 13 kapitol, v ktorých autori prechádzajú postupne od vymedzenia plánovania v riadení, cez plánovacie postupy, integrovaný systém plánov a ich funkčné členenie, až po informačnú podporu plánovania a kritériá posudzovania plánov.

Prvá kapitola sa zameriava na vymedzenie podstaty a obsahu firemného plánovania. Charakterizuje históriu vývoja plánovania, jeho prednosti a nedostatky. Poukazuje na kritické miesta tradičného plánovania, ku ktorým dochádza v procese adaptácie podnikov na zmeny v podnikateľskom prostredí a prijímané strategické riešenia. Zároveň je načrtnutá štruktúra plánovacieho procesu ako určitá postupnosť krokov, v ktorých sa rozvíja rad činností.

Druhá kapitola je venovaná cieľom a systému plánov a organizácii plánovania v podniku. Sú v nej vymedzené plánovacie postupy, ktoré sa v plánovacom procese uplatňujú v závislosti od veľkosti firmy a uplatňovanej organizácie plánovania.

Tretia kapitola vymedzuje strategické plánovanie firmy prostredníctvom dvoch etáp jeho vývoja. V závere autori predkladajú prípadovú štúdiu na tvorbu strategického plánu hypotetickej firmy.

Podnikateľský plán, kritériá a požiadavky, ktoré musí business plán spĺňať, ako aj štruktúra a obsah podnikateľského plánu sú súčasťou štvrtej kapitoly. Jej záver je venovaný poznatkom o plánovaní v slovenských podnikoch.

Piata kapitola opisuje metódy a techniky plánovania. Metódy sú členené na kvalitatívne a kvantitatívne, pričom významný prínos predstavujú nové metódy v plánovaní, ktoré sa objavujú v podnikovej manažérskej praxi a sú uvedené v závere danej kapitoly.

Šiesta až dvanásť kapitola sú venované funkčným častiam plánov, počnúc plánovaním marketingu cez plánovanie nákupu materiálov a zásob, plánovanie výroby a bilancovanie výrobných kapacít, operatívne plánovanie výroby, až po personálne plánovanie,

plánovanie investičných programov a finančný plán. Všetky kapitoly sú spracované na vysokej odbornej úrovni a ich cieľom je vymedziť obsah a ciele jednotlivých druhov funkčných plánov, ako aj postupy a špecifické metódy využívané pri tvorbe každého z nich.

Vychádzajúc zo štruktúry plánovacieho procesu je posledná trinásť kapitola venovaná problematike kontroly v plánovaní. Vymedzuje vzájomný vzťah uvedených manažérskych funkcií, poukazuje na prístupy ku kontrole plánu a analyzuje základné metódy kontroly plánov.

Vysokoškolská učebnica je spracovaná na vysokej odbornej úrovni. Podáva súhrn moderných poznatkov a skúseností o spôsobe plánovania v podnikoch. Je prehľadná, logicky usporiadaná a cieľovo orientuje čitateľov na základné teoretické a praktické problémy v danej oblasti. Aj napriek tomu, že je určená ako študijný materiál, odpovede na viaceré otázky v nej nájdu aj vedúci pracovníci podnikateľskej praxe.

Ing. Nadežda Jankelová, PhD.